GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
SENIORS – JUNIORS

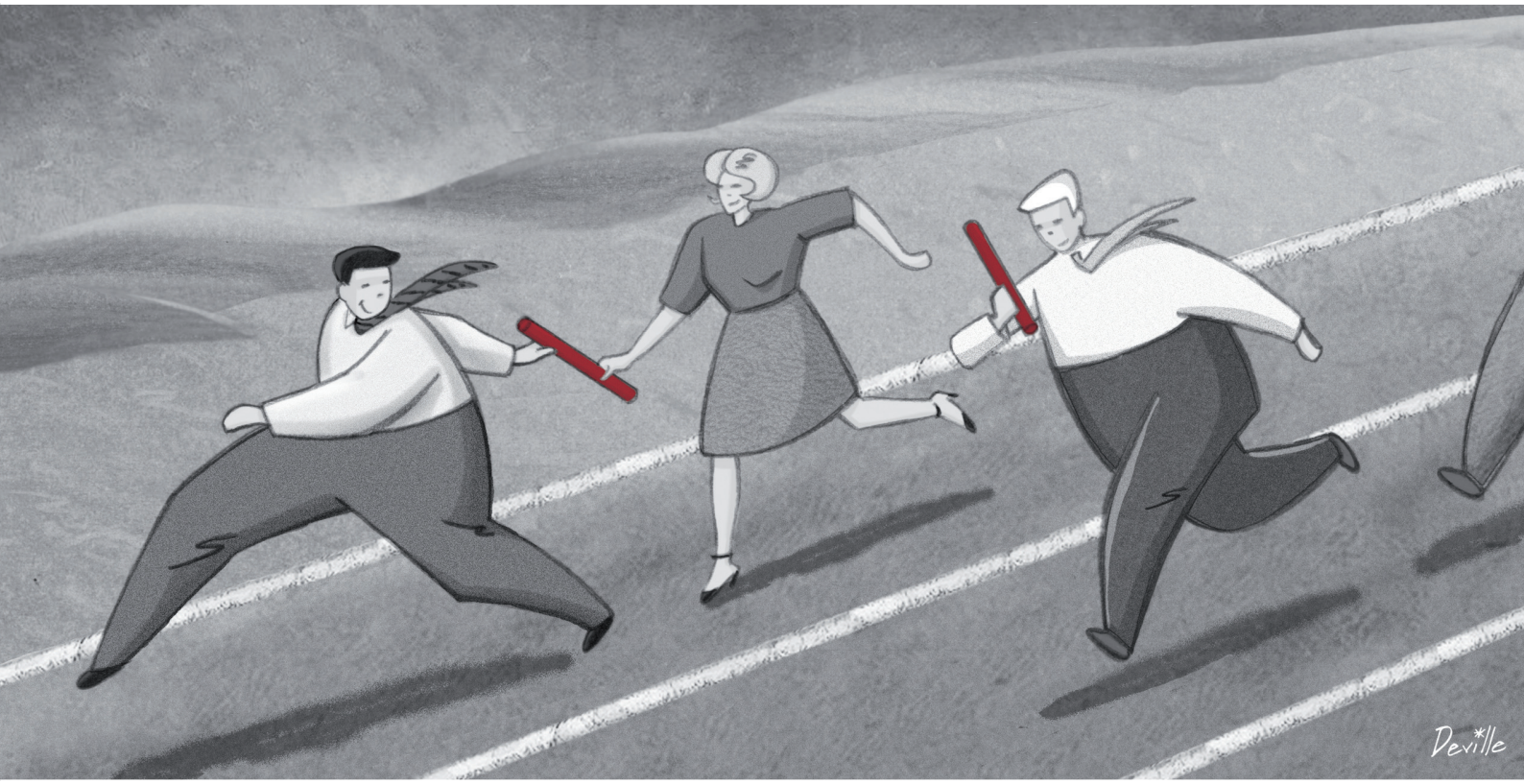
Organiser
la transmission des savoirs

Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

Illustration de couverture: Traits Graphic Design - www.traits.be

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
SENIORS – JUNIORS



Organiser
la transmission des savoirs

Table des matières

INTRODUCTION

PHASE 1. Identifier les domaines de connaissances à risque dans l'organisation 9

Pourquoi? 11
Comment s'y prendre? 12
Outil 1. Animer un atelier d'identification des domaines de connaissances à risque .. 13
Outil 2. Exemple de tableau des domaines de connaissances à risque 17

PHASE 2. Préparer et sensibiliser 19

Etape 1. Elaborer la fiche de projet 21

Pourquoi? 21
Comment s'y prendre? 21
Outil 1. Définir les rôles et responsabilités 22
Outil 2. Sélectionner les seniors et les juniors 25
Outil 3. Prévoir les modalités de suivi 26
Outil 4. Exemple de fiche de projet 27

Etape 2. Concevoir le plan de communication 29

Pourquoi? 31
Comment s'y prendre? 32
Outil 1. Préparer le plan de communication 33
Outil 2. Exemple de plan de communication 35

Etape 3. Organiser une session d'information 37

Pourquoi? 39
Comment s'y prendre? 40
Outil 1. Animer une session d'information 41
Outil 2. Scénario pour une session d'information 45

PHASE 3. Constituer le portfolio des connaissances à transférer 47

Pourquoi? 49
Comment s'y prendre? 50
Outil 1. Animer un atelier de constitution du portfolio des connaissances à transférer 51
Outil 2. Exemple de portfolio des connaissances à transférer 54

PHASE 4. Initier le transfert des connaissances 55

Etape 1. Installer les dispositifs structurels 57

Qu'entend-on par 'dispositifs structurels'? 57
Quatre dispositifs structurels 57
Outil 1. Le parrainage 58
Outil 2. La communauté de pratique (CoP) 60
Outil 3. La révision après action 62
Outil 4. La rotation au travail 64
Outil 5. Grille d'aide à la sélection des dispositifs structurels 66

Etape 2. Apprendre les techniques spécifiques 67

Qu'entend-on par 'techniques spécifiques'? 69
Cinq techniques spécifiques 70
Outil 1. Les techniques en bref et leurs usages 71
Outil 2. Nommer les objets de travail 74
Outil 3. Décrire le cycle de vie des objets de travail 76
Outil 4. La formulation de principes 78
Outil 5. L'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?' 80
Outil 6. Le jugement en situation 82
Outil 7. Scénario pour un atelier d'apprentissage des techniques de transfert 84

PHASE 5. Evaluer le processus et les résultats 85

Qu'entend-on par 'évaluer'? 87
Trois méthodes d'évaluation 88
Outil 1. La révision après action 89
Outil 2. Le questionnaire d'évaluation 90
Outil 3. L'activité de ré-enseignement 91
Outil 4. Exemple de tableau récapitulatif des activités de transfert 92

REMERCIEMENTS 93

Introduction

Objectif du guide ‘SENIORS-JUNIORS’

Les organisations de l’administration fédérale sont confrontées aux mutations rapides de leur environnement et aux exigences croissantes des citoyens. Elles doivent donc plus que jamais être flexibles et performantes.

Pour répondre aux nouveaux défis, l’expertise des collaborateurs, faite d’expérience, de savoirs et de savoir-faire, est indispensable. Or cette expertise est aujourd’hui fragilisée.

La mobilité de carrière et les restructurations au sein de l’administration fédérale génèrent des mouvements accrus de personnel. Et lorsqu’un collaborateur change de fonction, il emporte avec lui son expertise. Par ailleurs, les départs massifs à la retraite des papy boomers font craindre une importante perte de connaissances dans les années qui viennent.

Si rien n’est fait pour assurer la relève, les organisations seront forcées de prendre des mesures réactives de dernière minute, peu efficaces. Introduire une politique de sauvegarde et de partage des connaissances passe par un changement de culture et de pratiques qui exige du temps.

Il est dès lors urgent que les organisations prennent en compte le risque de perte de connaissances et intègrent dans leur plan de développement de nouvelles pratiques pour conserver les connaissances de ceux qui changent de poste ou partent à la retraite.

Le guide ‘SENIORS–JUNIORS’ a pour objectif de les y aider, en proposant une méthode pas à pas et des outils pour organiser la transmission des savoirs entre les collaborateurs expérimentés et leurs collègues novices.

Il s’inspire des bonnes pratiques observées dans les organisations publiques et privées. Les outils proposés ont pour la plupart été testés, au fur et à mesure de leur élaboration, au sein d’une entité pilote, la direction générale de l'Inspection sociale du SPF Sécurité sociale. Les feed-back des participants au pilote ont été pris en compte pour apporter des ajustements et faire de ce guide un instrument efficace, adapté au terrain de l’administration fédérale.

La transmission des savoirs entre seniors et juniors constitue une brique dans la construction d'une administration fédérale apprenante. D'autres initiatives se déploient progressivement, tels les cercles de développement, les plans de développement des équipes et les programmes d'accueil pour les nouveaux venus. Afin que toutes ces initiatives soient complémentaires et se renforcent mutuellement, il est essentiel que les projets 'seniors-juniors' soient conçus et introduits en veillant à leur intégration au sein du plan global de développement de l'organisation.

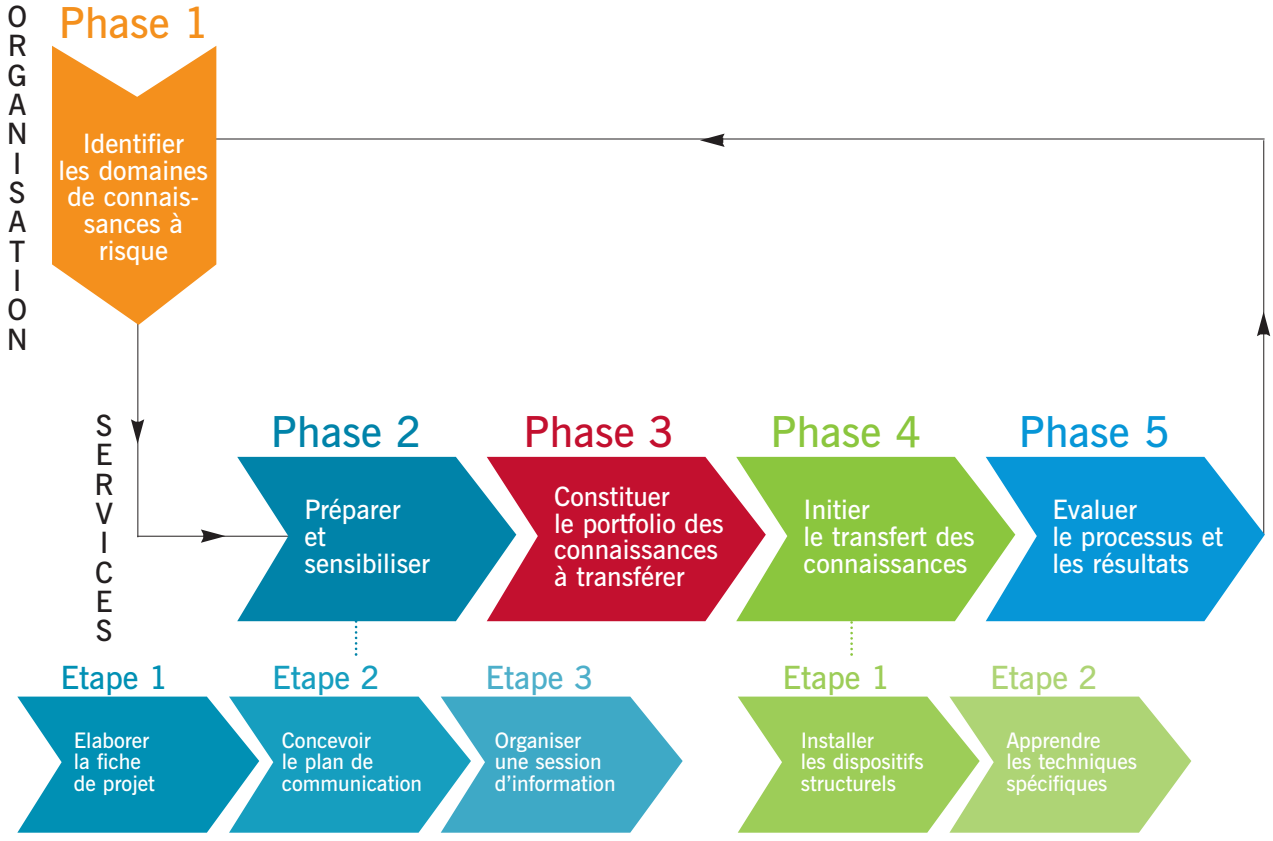
Destinataires

Le guide 'SENIORS–JUNIORS' est destiné aux acteurs de la gestion des connaissances et du développement des compétences, qu'ils travaillent comme responsables dans les services d'encadrement Personnel et Organisation ou comme personnes-relais dans les entités opérationnelles.

Il fournit également des informations utiles aux dirigeants qui décident d'organiser la transmission des savoirs dans leur entité et aux chefs de projet à qui ces dirigeants confient la mise en place des nouvelles pratiques.

Approche

Le guide 'SENIORS-JUNIORS' décrit un processus en 5 phases successives. Certaines comportent plusieurs étapes.



Organiser la transmission des savoirs

La phase initiale consiste à identifier les domaines de connaissances à risque dans l'ensemble de l'organisation, ainsi que les services de l'organisation sur lesquels il est opportun, dans un premier temps, de concentrer les efforts. Cette réflexion, d'une portée stratégique, est menée par les dirigeants de l'organisation.

Les 4 phases suivantes se déroulent dans chacun des services sélectionnés. Le guide 'SENIORS-JUNIORS' décrit comment préparer le projet et sensibiliser les seniors et les juniors. Il propose ensuite une méthode pour constituer le portfolio des connaissances à transférer. Puis il présente une palette de dispositifs structurels utiles pour inscrire le changement dans la durée, ainsi que différentes techniques de partage des connaissances à apprendre aux seniors et aux juniors. La dernière phase est celle de l'évaluation.

Chaque chapitre est organisé de la même façon:

- un résumé de l'objectif de la phase ou de l'étape
- une mise en évidence de son utilité ('Pourquoi?')
- une brève description de la démarche proposée ('Comment s'y prendre?')
- des outils pratiques et des exemples concrets

Mode d'emploi

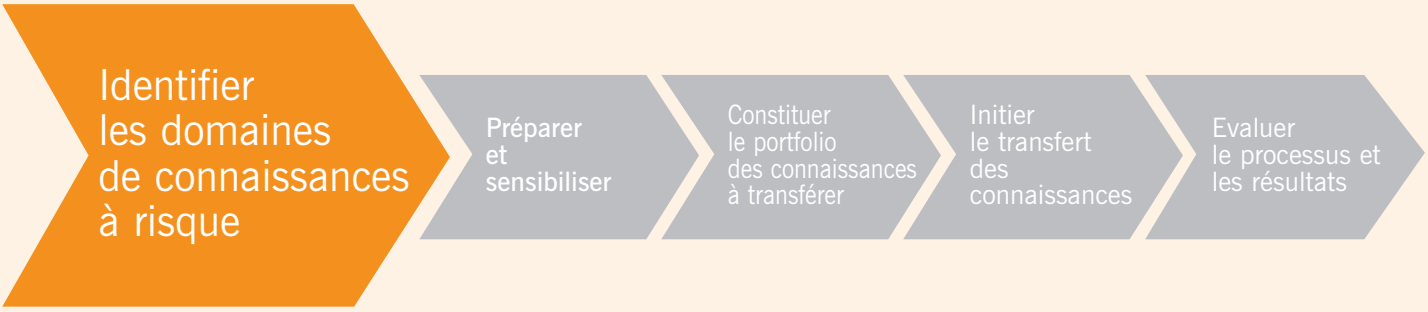
Le guide 'SENIORS-JUNIORS' est modulaire. Il s'agit d'une boîte à outils dans laquelle les responsables des projets 'seniors–juniors' pourront puiser pour créer leur propre parcours, adapté à leur contexte, aux objectifs que se fixe leur organisation et aux moyens mis à leur disposition.

Ainsi, une organisation qui initie un projet 'seniors–juniors' à petite échelle (quelques seniors) pourra réduire le parcours, alléger les structures du projet et porter toute son attention sur les phases 3 et 4, à savoir le repérage des connaissances à transférer et les activités de transfert à proprement parler.

Lors de votre première lecture, nous vous suggérons de ne pas vous concentrer sur les outils, mais sur le processus (pages introductives des chapitres). Ensuite, il vous sera plus aisé de mettre les outils en perspective et de faire la sélection de ceux qui vous seront utiles.

Vos feed-back, demandes d'information et commandes du guide 'SENIORS-JUNIORS' sont les bienvenus à l'adresse KM@p-o.be.

Phase 1



Cette phase a pour acteurs principaux les dirigeants de l'organisation. Elle est initiée et conduite par le responsable de la gestion des connaissances.

Lors d'un atelier stratégique, les dirigeants évaluent les risques de perte de connaissances dans leur organisation. Ils analysent l'impact de facteurs tels le turnover et le vieillissement du personnel. S'ils en concluent que les risques sont réels pour la poursuite des objectifs stratégiques de leur organisation, ils identifient les domaines de connaissances menacés et établissent des priorités.

Le résultat est un inventaire des domaines de connaissances à risque et des services dans lesquels il faut mettre en place, de façon prioritaire, un processus de transfert des connaissances.

La phase 1 est indispensable lorsque le projet 'seniors-juniors' est initié à l'échelle de l'organisation. Par contre, elle ne s'impose pas si les services concernés par le risque de perte de connaissances sont déjà localisés et/ou si le projet est lancé à une plus petite échelle (au niveau d'un seul service, par exemple).

Phase 1

IDENTIFIER LES DOMAINES DE CONNAISSANCES A RISQUE DANS L'ORGANISATION

Pourquoi?

Il faut que la direction stratégique de l'organisation soit convaincue du besoin pour qu'elle mobilise les moyens humains nécessaires à la conduite des activités de transfert. Prendre conscience que la perte de connaissances est une menace pour l'atteinte des objectifs de l'organisation constitue un point de départ incontournable.

La première phase vise les objectifs suivants:

- impliquer les dirigeants dans une démarche active de prise en compte de la menace que constitue à court, moyen et long termes la disparition de certaines connaissances
- faire l'analyse des risques
- définir le cadre du projet pour l'ensemble de l'organisation
- déterminer les services dans lesquels le processus de transfert des connaissances sera initié et désigner les chefs de projet

Si cette phase est omise...

- Le projet risque de ne pas bénéficier du soutien et des ressources nécessaires.
- Les activités de transfert des connaissances risquent de porter sur des domaines de connaissances non stratégiques pour l'organisation.

  La direction est évidemment la plus apte à fournir les indications relatives aux développements stratégiques actuels et futurs de l'organisation.

- L'absence d'implication de la direction risque d'être perçue par les participants au projet comme un signe de désintérêt, ce qui affectera leur motivation.

  La direction devrait idéalement manifester son implication tout au long du projet:

  - lors de l'identification des domaines de connaissances à risque
  - en cours de projet, à travers une communication régulière avec les collaborateurs qui conduisent le projet
  - en fin de projet, afin de valoriser les activités de transfert qui ont été menées

Comment s'y prendre?

L'identification des domaines de connaissances à risque s'opère au cours d'un atelier stratégique qui réunit les dirigeants de l'organisation.

L'atelier stratégique est animé par le responsable de la gestion des connaissances. Ce dernier aura préparé la réunion en étroite collaboration avec ses collègues du service d'encadrement Personnel et Organisation. En effet, diverses informations relatives au personnel devront alimenter la réflexion: départs à la pension, turnover, mobilité interne, pyramide des âges, plan de développement de l'organisation, plan de formation, compétences au sein des équipes, profils des collaborateurs, etc.

Lors de l'atelier stratégique, les dirigeants sont invités à

1. faire une première analyse des risques liés à la perte de connaissances
2. lister les domaines de connaissances indispensables pour l'atteinte des objectifs stratégiques prioritaires de l'organisation
3. sélectionner les domaines de connaissances à risque et localiser les services concernés
4. définir le projet pour l'ensemble de l'organisation

L'outil 1 décrit le déroulement de l'atelier stratégique. L'outil 2 présente le résultat à produire au terme de l'atelier: un inventaire des domaines de connaissances à risque, mis en corrélation avec les services dans lesquels ces connaissances sont localisées.

Outil 1

ANIMER UN ATELIER D'IDENTIFICATION DES DOMAINES DE CONNAISSANCES A RISQUE

Etape 1. Faire une première analyse des risques liés à la perte de connaissances

Diagnostic

Le responsable de la gestion des connaissances sensibilise les dirigeants à la problématique de la perte des connaissances et communique un premier diagnostic de la situation au sein de l'organisation.

Il fonde ce premier diagnostic sur les données objectives qu'il a pu rassembler:

- la pyramide des âges des différentes entités de l'organisation

> La pyramide des âges en Belgique a, comme dans de nombreux pays industrialisés, tendance à s'inverser, révélant une courbe de population vieillissante.
>
> Dans quelques années, la tranche d'âge 45-64 représentera une grande majorité des travailleurs. Il est donc important que la direction étudie et prenne en compte cet élément d'information lorsqu'elle évalue le risque de disparition des connaissances.

- l'inventaire des services où des connaissances particulièrement pointues ou variées sont requises
- des exemples de situations problématiques et d'incidents critiques auxquels l'organisation est confrontée à cause de la disparition ou de la rareté de certaines connaissances

> La disparition de certaines connaissances peut handicaper lourdement le fonctionnement d'un service, en générant une diminution de ses capacités et en affectant directement les collaborateurs (surmenage, démotivation, etc.).
>
> Les évaluations individuelles des collaborateurs ainsi que les évaluations des équipes, réalisées dans le cadre des cercles de développement, fournissent une information précieuse pour repérer les dysfonctionnements liés au manque ou à la perte de connaissances.

Impact

Le responsable de la gestion des connaissances aborde la question de l'impact de la perte de connaissances sur l'organisation.

- L'impact est fonction des connaissances concernées et du niveau de l'organisation touché par la perte.

  Des départs nombreux au sein d'un même service ou parmi les représentants d'une même fonction peuvent empêcher la réalisation d'un, voire de plusieurs objectifs stratégiques.

- Les effets de la disparition des connaissances sont plus graves si cette disparition est inattendue et donc non préparée.

  Une perte de connaissances non anticipée devra nécessairement s'accompagner, soit d'un processus laborieux de reconstruction des connaissances disparues, soit d'un changement d'axes stratégiques.

- Dans certains cas, l'impact est directement tangible et quantifiable. Dans d'autres, il est tout aussi important, mais difficilement mesurable.

  Par exemple, un senior peut, par son départ, priver son service de tout le réseau relationnel qu'il entretenait avec des collègues d'autres organisations fédérales, réseau qui lui permettait d'obtenir rapidement des informations utiles pour le traitement des dossiers du service.

Etape 2. Lister les domaines de connaissances indispensables pour l'atteinte des objectifs stratégiques prioritaires

C'est en partant des objectifs stratégiques de l'organisation que les dirigeants réalisent une première sélection des domaines de connaissances à retenir pour les activités de transfert. Si les objectifs stratégiques sont nombreux, il est nécessaire de se focaliser sur les objectifs estimés prioritaires.

Aidés du responsable de la gestion des connaissances, les dirigeants établissent, pour chaque objectif stratégique prioritaire, un inventaire des connaissances nécessaires.

Le but est bien sûr d'identifier les grands domaines de connaissances et non les connaissances spécifiques de chaque service.

Etape 3. Sélectionner les domaines de connaissances à risque et localiser les services concernés

Les domaines de connaissances relevés doivent ensuite être évalués en fonction du risque qu'ils présentent.

La réflexion peut être facilitée en demandant aux dirigeants d'attribuer un score sur une échelle de risque allant de 0 à 4:

- le score le plus bas (0) va aux connaissances détenues par un grand nombre de collaborateurs
- le score le plus élevé (4) va aux connaissances rares, qui présentent un risque majeur de disparition dans l'avenir

Les domaines de connaissances qui recueillent le score le plus élevé sont retenus. Les dirigeants identifient ensuite les services dans lesquels ces connaissances sont localisées.

Le résultat de la première phase est un inventaire des domaines de connaissances à risque, mis en corrélation avec les services dans lesquels ces connaissances sont localisées. Ces services vont être la cible des projets de transfert des connaissances.

Si un domaine de connaissances est propre à un service, les activités de transfert se dérouleront au sein du service. Ce mode d'organisation favorise l'implication des chefs de service, ce qui augmente les chances de succès.

Si un domaine de connaissances concerne plusieurs services, les activités de transfert des connaissances pourront être transversales. Ce mode d'organisation favorise le partage des connaissances et la collaboration entre les différents services de l'organisation.

Si certains domaines de connaissances estimés essentiels font défaut dans l'organisation, il faudra faire appel à des experts externes, par exemple des seniors d'autres organisations fédérales. Ce mode d'organisation favorise le partage des connaissances et la collaboration entre les différentes institutions de l'administration fédérale.

C'est le premier cas de figure qui est repris dans la suite du guide 'SENIORS-JUNIORS'. Les phases 2, 3, 4 et 5 se déroulent donc au sein de chaque service sélectionné lors de la phase 1 par la direction stratégique de l'organisation.

La méthode proposée est toutefois transposable aux 2 autres cas de figure.

Etape 4. Définir le projet pour l'ensemble de l'organisation

Au terme de l'atelier stratégique, les dirigeants définissent, en concertation avec le responsable de la gestion des connaissances, le cadre du projet:

- ils synthétisent les objectifs retenus au niveau de l'ensemble de l'organisation
- ils fixent les modalités de suivi et d'évaluation
- ils déterminent les rôles et responsabilités
- ils évaluent le temps que les différents intervenants devront investir dans le projet et s'engagent à accorder les moyens nécessaires

Un chef de projet est désigné dans chaque service sélectionné. Les chefs de projet sont choisis pour leur aptitude à communiquer, leurs qualités de gestionnaire de projet et leur motivation.

Le responsable de la gestion des connaissances de l'organisation apporte son expertise et son soutien aux chefs de projet. Il veille à la cohérence de l'approche par rapport aux autres initiatives de développement des connaissances et des compétences au sein de l'organisation. Il assure la coordination et le suivi au niveau global et fait rapport à la direction stratégique de l'organisation. Il est l'interface entre le niveau stratégique (la direction stratégique de l'organisation) et le niveau opérationnel (les services).

Outil 2

EXEMPLE DE TABLEAU DES DOMAINES DE CONNAISSANCES A RISQUE

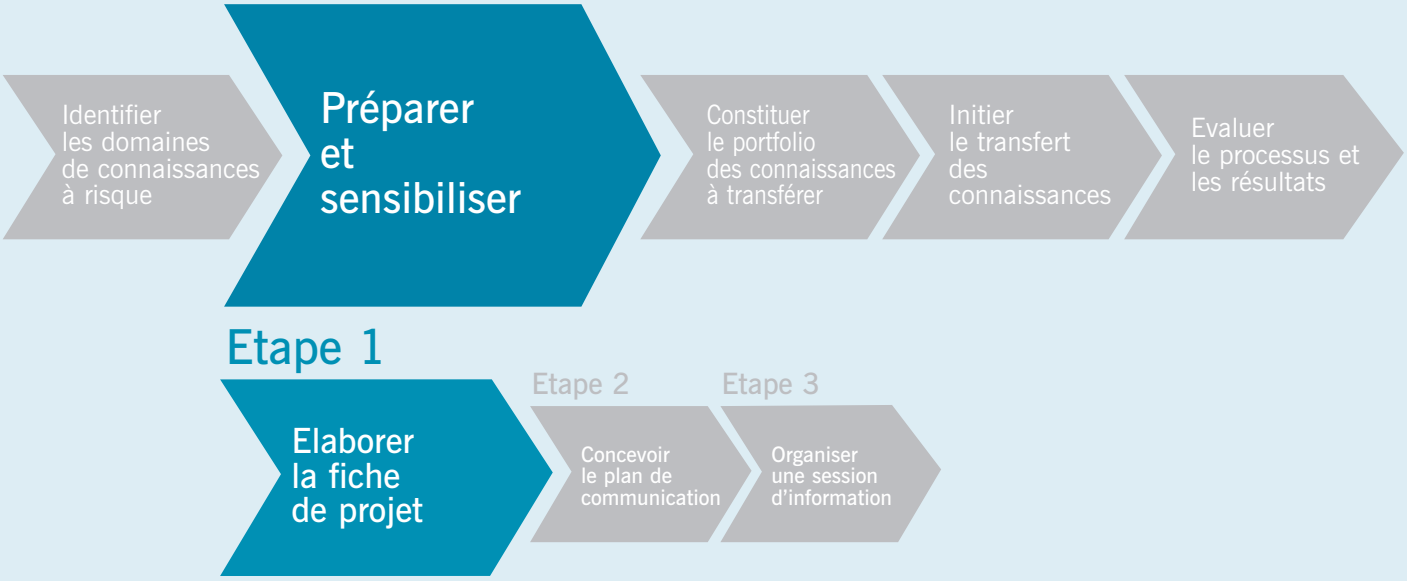
Ce tableau est un exemple du résultat de la phase 1.

Il met en corrélation:

- les domaines de connaissances à risque
- les services qui détiennent ces connaissances, avec l'évaluation du risque sur une échelle de 0 à 4
- une zone reprenant les commentaires faits durant l'atelier d'identification des domaines de connaissances à risque

Domaines de connaissances à risque	Direction X	Direction Y	Direction Z	Commentaires
Réseaux et sécurité informatique	4	0	0	Seul un expert encore en place Pré-pensionné dans 6 mois
Processus RH	3	3	3	Décentralisation accrue de la gestion des processus RH dans les 3 années à venir Chaque direction devrait disposer à court terme d'un expert RH. 2 seniors dans le service d'encadrement P&O
Marchés publics	2	4	2	Expertise cruciale dans la direction Y qui assure le support aux autres directions Actuellement, 4 seniors entre 45 et 55 ans
Gestion de projet	4	3	3	Expertise transversale Chaque direction devrait disposer à court terme d'un expert. 5 seniors
Norme ISO XXXX	0	0	4	5 agents engagés cette année, qui doivent en 6 mois devenir spécialistes Pas de senior (recours à un senior d'une autre organisation)

Phase 2



Cette étape initie le projet 'seniors-juniors' dans un service de l'organisation détenteur de connaissances à risque.

Elle est conduite par le chef de projet, en collaboration étroite avec le directeur du service.

Elle consiste à définir les rôles et responsabilités des futurs intervenants, à délimiter les objectifs, à établir le calendrier et à déterminer les modalités de suivi du projet.

Durant cette étape, le directeur du service choisit les seniors et les juniors qui participeront au projet. Il s'entretient avec eux afin de démarrer sur des accords clairs.

Le résultat de cette étape est un document qui résume les décisions: la fiche de projet.

La fiche de projet va permettre aux intervenants de mener les activités prévues de façon coordonnée, selon des modalités clairement définies et comprises par tous.

Phase 2 PREPARER ET SENSIBILISER

Etape 1

ELABORER LA FICHE DE PROJET

Pourquoi?

La mise en place d'un processus de transfert des connaissances implique des coûts pour l'organisation puisqu'une série de collaborateurs devront y investir du temps de travail. Ce projet doit dès lors s'inscrire dans les objectifs de l'organisation et être soigneusement préparé.

Avant de lancer le projet, il faut fixer les rôles et responsabilités et prévoir les modalités de suivi. C'est la seule façon d'assurer la coordination des intervenants et des tâches. Cette coordination s'opère en suivant une méthodologie appropriée: la gestion de projet.

La fiche de projet synthétise les accords pris par les différents acteurs qui interviendront dans la mise en place du processus de transfert des connaissances au sein du service.

> La fiche de projet est un document qui permet de prendre rapidement connaissance du contenu du projet: il décrit la raison d'être du projet, les objectifs poursuivis, les acteurs et leur rôle, ainsi que le plan d'action (étapes et calendrier).

Si cette étape est omise...

- Le projet risque de se lancer sans accord clair du directeur du service sur l'ensemble des modalités, entre autres sur les ressources à mobiliser. Cela peut mener à un blocage du projet par manque de moyens (indisponibilité des seniors ou du chef de projet, par exemple).
- Le projet risque de se dérouler dans l'improvisation: les objectifs restent flous; les intervenants ignorent ce qui est précisément attendu d'eux; les tâches des uns et des autres sont mal articulées et mal synchronisées.
- Le projet risque de conduire à des résultats différents des attentes initiales.

Comment s'y prendre?

Le chef de projet, en étroite concertation avec le directeur du service, définit les rôles et les responsabilités des acteurs qui vont intervenir dans le projet (outil 1). Le directeur du service sélectionne les seniors et les juniors qui seront impliqués (outil 2). Les modalités de suivi et d'évaluation du projet sont également précisées (outil 3).

L'ensemble des décisions sont consignées dans la fiche de projet (outil 4).

Outil 1

DEFINIR LES RÔLES ET RESPONSABILITES

Les structures du projet

Si le projet concerne plus d'une dizaine de seniors et de juniors dans le service, il est utile de mettre en place un groupe de pilotage et un groupe de projet.

> Si le projet ne concerne que quelques seniors et juniors, des structures plus légères sont suffisantes: par exemple, un sponsor (le directeur du service) et un chef de projet (le responsable de la gestion des connaissances).

Le groupe de pilotage et le groupe de projet sont des structures temporaires, qui seront dissoutes dès que le processus de transfert des connaissances aura été initié et qu'il deviendra un processus récurrent. Le suivi des activités de transfert des connaissances sera alors assuré par des structures permanentes, en fonction des modalités définies par l'organisation.

> Par exemple, dans chaque service, le chef de projet pourra recevoir pour tâche permanente l'accompagnement des activités de transfert seniors-juniors, tandis que le responsable de la gestion des connaissances de l'organisation continuera d'assurer le rôle de coordination, de suivi et de soutien.

Le groupe de pilotage

Le rôle du groupe de pilotage du projet 'seniors-juniors' est de

- valider la fiche de projet
- valider les résultats de chaque étape du projet
- prendre les décisions nécessaires afin de mener le projet à bonne fin
- ré-orienter les objectifs si nécessaire

Le groupe de pilotage comprend idéalement les personnes suivantes:

- le responsable de la gestion des connaissances de l'organisation

> Son rôle est d'apporter son expertise, de soutenir le chef de projet et de veiller à une approche cohérente au sein de l'organisation. Il fait rapport sur l'état des projets de transfert des connaissances à la direction stratégique de l'organisation.

- le directeur du service concerné par le projet de transfert des connaissances

> Son rôle est essentiel à plusieurs titres: il connaît ses collaborateurs, suit à travers les cercles de développement l'évolution de leurs compétences et de leur carrière et est dès lors le mieux placé pour former les binômes seniors-juniors; de plus, il a la meilleure vue de l'ensemble des tâches et des connaissances de son service.
>
> Sans son engagement, le projet est voué à l'échec.

• le chef de projet

Le chef de projet est un membre du service qui dirige le groupe de projet. Il rapporte au groupe de pilotage les problèmes, les sujets de discussion et les décisions à prendre. Il lui soumet pour validation les résultats obtenus à chaque étape et en fin de projet.

Le groupe de projet

Le rôle du groupe de projet est

- de mettre en place les processus de soutien du projet (suivi de l'avancement, communication, évaluation)
- d'organiser les activités prévues (établir l'agenda des réunions, des ateliers en groupe et des entretiens, les préparer, inviter les participants, organiser la logistique, animer, rédiger les comptes rendus)

Le groupe de projet inclut les personnes suivantes:

- le chef de projet
- si nécessaire, un facilitateur (collègue ou consultant externe), qui aidera le chef de projet dans l'animation des ateliers en groupe

Le processus de facilitation lors des ateliers en groupe consiste à aider les participants à travailler ensemble de façon coopérative et efficace.

Le rôle du facilitateur consiste alors à

- écouter attentivement et activement chacune des interventions
- poser des questions et veiller à ce que chacun participe
- paraphraser pour clarifier le message
- résumer les principaux concepts et idées
- recadrer les interactions en fonction des objectifs de l'atelier
- collecter les idées
- donner et recevoir des commentaires
- prévenir et gérer les conflits éventuels

S'il est bon animateur, le chef de projet peut assurer lui-même le rôle de facilitateur.

- si nécessaire, un ou plusieurs collaborateurs du service dans lequel le transfert des connaissances va être mis en place

Il peut être utile d'inclure dans le groupe de projet un ou plusieurs seniors, experts du domaine de connaissances concerné, pour des interventions ponctuelles à propos des contenus à transférer.

Les seniors et les juniors

Le rôle du senior est de transmettre en toute transparence les connaissances critiques qu'il possède; celui du junior, de participer activement à l'acquisition des nouvelles connaissances.

Le guide 'SENIORS-JUNIORS' décrit une situation où les seniors et les juniors ont l'occasion de se rencontrer. La transmission des savoirs se déroule dès lors au cours d'échanges en face-à-face.

Il peut arriver qu'un senior, seul détenteur de connaissances critiques, quitte l'organisation avant l'arrivée du junior qui va le remplacer. Dans de telles situations, le transfert des connaissances entre le senior et le junior n'est possible que si un collaborateur du groupe de projet ou un collègue joue le rôle d'intermédiaire.

Cet intermédiaire applique les techniques de questionnement décrites dans le guide 'SENIORS-JUNIORS' (voir phase 4, étape 2) et documente les connaissances du senior. Les connaissances ainsi explicitées et documentées pourront être transférées au junior une fois que celui-ci aura rejoint le service.

Ce dispositif, appelé 'capture des connaissances', est lourd. Il est à réserver aux situations d'urgence et aux connaissances particulièrement critiques.

Outil 2

SELECTIONNER LES SENIORS ET LES JUNIORS

Qui opère la sélection?

Le directeur du service sélectionne les seniors et les juniors, en considérant non seulement les besoins de développement de l'organisation et du service, mais aussi les aspirations des individus en termes d'évolution de carrière et de développement des connaissances.

Il s'engage à donner le temps nécessaire aux seniors et aux juniors pour les activités de transfert des connaissances.

Tout au long du projet, il utilise les moyens dont il dispose pour valoriser la contribution des uns et des autres à la sauvegarde et au développement des connaissances dans le service.

Critères de sélection des seniors et des juniors

La sélection des seniors et juniors est cruciale pour la réussite du projet. Les critères suivants sont essentiels:

- le niveau d'expertise du senior dans le domaine de connaissances retenu

  Le critère de l'âge n'est pas déterminant: un collaborateur relativement jeune peut être expert dans un domaine de connaissances, et donc senior.

- la reconnaissance dont jouit le senior en tant qu'expert
- la capacité du senior à transférer ses connaissances

  Une personne peut être très experte dans son domaine, mais incapable d'expliquer son expertise. Les techniques expliquées dans la phase 4 du guide 'SENIORS-JUNIORS' lui seront particulièrement utiles.

- la capacité d'apprentissage du junior

  Un junior peut avoir de bonnes dispositions pour certaines matières et de moins bonnes pour d'autres. Il est nécessaire d'évaluer, avec l'aide éventuelle d'un collaborateur du service d'encadrement Personnel et Organisation, quels sont les risques d'échec du processus de transfert des connaissances.

- la motivation des uns et des autres

  Le senior peut percevoir le partage de ses connaissances comme une perte de pouvoir ou de prestige et manifester de façon plus ou moins ouverte sa résistance. La dynamique sera constructive à condition que le senior ait quelque chose à gagner: la perspective d'une charge de travail allégée, une reconnaissance explicite de son expertise, de nouvelles possibilités de carrière, des relations sociales plus diversifiées, etc.

- les affinités entre le senior et le junior

Outil 3

PREVOIR LES MODALITES DE SUIVI

Gestion de projet

Tout comme les rôles et les responsabilités, le plan d'action est précisé dans la fiche de projet:

- les étapes
- le calendrier
- les résultats de chaque étape

Ce plan d'action servira de fil conducteur. Il servira également de référence lors des réunions de suivi du projet.

Communication

La communication est un facteur-clé de succès dans le cadre du projet 'seniors-juniors'. Les actions de communication doivent être structurées et se dérouler en phase avec le calendrier du projet. Ces actions sont documentées dans un plan de communication qui complète la fiche de projet (voir phase 2, étape 2).

Evaluation du processus et des résultats

L'évaluation du projet porte sur le processus mis en place et sur les résultats obtenus, compte tenu des objectifs. Elle doit avoir lieu tout au long du projet et, en particulier, après chacune des étapes. Des activités d'évaluation sont proposées dans ce guide (voir phase 5).

Il est important pour le groupe de pilotage et pour le groupe de projet de discuter dès le lancement des critères d'évaluation et des indicateurs. Ainsi, tous les intervenants prennent connaissance des attentes des uns et des autres et l'évaluation s'effectue en fonction de critères négociés.

Les critères d'évaluation du processus peuvent être

- la satisfaction des seniors et des juniors (indicateur: feed-back des participants)
- la participation des seniors et des juniors aux ateliers en groupe (indicateur: taux de présence)
- l'intensité des activités de transfert (indicateur: fréquence des réunions de travail entre seniors et juniors)

Les critères d'évaluation des résultats peuvent être

- la rapidité d'apprentissage des juniors (indicateur: délai pour que le junior soit capable d'assumer une ou plusieurs tâches du senior)
- la répartition des connaissances au sein du service (indicateur: volume de connaissances critiques encore détenues par un seul collaborateur)

Il est recommandé de préciser dans la fiche de projet les critères d'évaluation, les indicateurs et les activités d'évaluation prévues.

Outil 4

EXEMPLE DE FICHE DE PROJET

FICHE DE PROJET

Inscrivez le titre du projet, le domaine de connaissances et le service concernés.

Version	Date	Auteur	Raisons de la modification
0.01	jj.mm.aaaa	Auteur du document	Proposition: première version

1. Rôles *A adapter selon les besoins*	Prénoms et noms	☎	Adresses électroniques
Groupe de pilotage • responsable de la gestion des connaissances de l'organisation • directeur du service • chef de projet			
Groupe de projet • chef de projet • facilitateur • expert(s) du domaine de connaissances			

2. Résultats à atteindre

Raison d'être du projet
Objectifs
Critères, indicateurs et méthodes d'évaluation
En lien avec le point précédent, précisez • les critères de réussite du projet • les indicateurs (indices objectifs 'sur le terrain') • les méthodes d'évaluation qui permettront de recueillir ces indices objectifs (voir phase 5)

3. Groupes cibles

Candidats seniors
Candidats juniors

4. Ressources humaines (groupe de projet)

Indiquez le nombre de jours/hommes nécessaires au projet.

5. Principaux risques et facteurs de succès

Principaux risques Précisez les principaux risques auxquels le projet est exposé.
Facteurs de succès Indiquez les facteurs externes et internes garantissant la réussite du projet.

6. Plan d'action

Date début – date fin jj.mm.aaaa – jj.mm.aaaa	Etapes et résultats de chaque étape

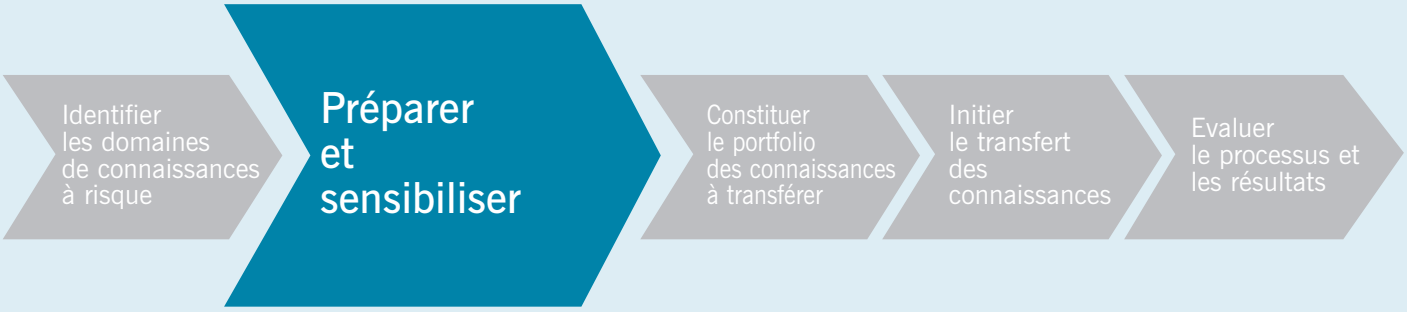
7. Suivi et rapportage

Suivi du déroulement du projet (groupe de projet) Indiquez la périodicité des réunions de suivi du groupe de projet et la méthode qui sera appliquée pour évaluer le déroulement du projet.
Rapportage (groupe de pilotage) Indiquez la périodicité des réunions de pilotage du projet et la méthode qui sera appliquée pour valider les résultats de chaque étape.

8. Commentaires particuliers

S'il y a des commentaires particuliers à faire sur votre projet, indiquez-les ici.

Phase 2



Etape 2

Cette étape est conduite par le groupe de projet, soutenu si nécessaire par le service Communication.

Elle consiste à planifier les actions de communication à mener, afin de fournir une information cohérente et à jour tout au long du projet.

Le résultat de cette étape est un tableau dans lequel sont indiqués les groupes cibles, les messages, les canaux de communication, la fréquence des messages et les responsables des actions de communication.

Une communication adéquate renforce la confiance dans le projet et réduit les craintes possibles de certains intervenants. Elle permet de détecter les résistances éventuelles et d'y faire face.

Phase 2 PREPARER ET SENSIBILISER

Etape 2

CONCEVOIR LE PLAN DE COMMUNICATION

Pourquoi?

Le plan de communication indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages et pour recueillir les feed-back nécessaires au bon déroulement d'un projet. Le plan de communication fait partie intégrante de tout projet. Il constitue un facteur critique de succès.

Le plan de communication est conçu

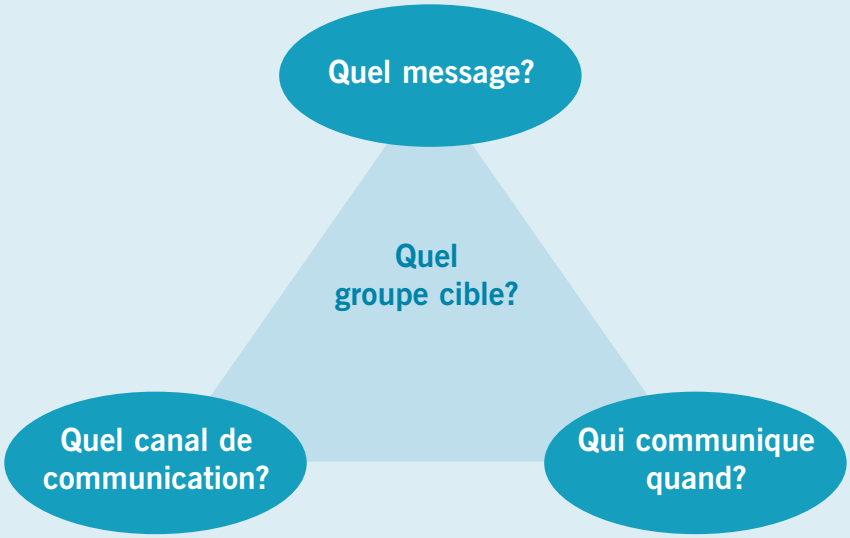
- afin de fournir au groupe de projet et au groupe de pilotage une information précise et d'actualité qui leur permette de prendre des décisions efficaces à chaque étape du projet
- afin de fournir aux seniors et aux juniors une information cohérente qui permette d'introduire un climat de confiance, de faire face aux résistances et de réduire les zones d'ombre susceptibles de générer des craintes
- afin de motiver chacun à s'impliquer dans le projet
- afin d'instaurer un dialogue constructif
- afin d'obtenir du feed-back et d'ajuster les actions en conséquence

Si cette étape est omise...

- Les seniors et les juniors risquent de ne pas se sentir stimulés; ils peuvent avoir le sentiment que leurs efforts ne sont pas valorisés.
- En cas de mauvaise synchronisation des messages, la communication risque d'être confuse ou redondante. Elle risque aussi de ne pas cibler toutes les personnes qui devraient être atteintes.
- Le groupe de projet risque de manquer d'informations sur la façon dont le projet est perçu et de mener des actions inadéquates.

Comment s'y prendre?

Réaliser un plan de communication revient à définir les éléments suivants:



Eléments du plan de communication

L'outil 1 propose une démarche pour concevoir le plan de communication. Le résultat final est un tableau qui servira de référence tout au long du projet (outil 2).

Pour des explications plus détaillées, vous pouvez consulter le guide paru dans la COMM Collection: 'Etablir le plan de communication d'un projet' (www.p-o.be > Publications).

Outil 1

PRÉPARER LE PLAN DE COMMUNICATION

Démarche

Etape 1. Faire l'inventaire des groupes cibles

Dans le cadre du projet 'seniors-juniors', les principaux groupes cibles sont

- les seniors et les juniors
- le groupe de projet
- le groupe de pilotage
- la direction stratégique de l'organisation

Il faut évidemment veiller à n'oublier personne.

Il peut être utile d'inclure dans les actions de communication les collaborateurs qui ne participent pas au projet, mais qui, en tant que membres du service, devraient être tenus au courant. Il peut également être utile d'informer les responsables des autres services, non impliqués mais probablement intéressés par les résultats du projet. Les syndicats constituent un autre groupe cible potentiel.

Etape 2. Faire l'inventaire des canaux de communication

Les principaux canaux possibles sont

- les messages électroniques
- les présentations faites lors de réunions ou d'événements
- les nouvelles publiées sur l'intranet
- les articles publiés dans le journal interne de l'organisation
- les affiches, les dépliants, etc.

Etape 3. Concevoir les messages

Il s'agit de définir le but, le canal et la forme de chaque message, en tenant compte du groupe cible.

Le but du message peut être, par exemple,

- inviter les seniors et les juniors à un atelier en groupe
- stimuler la motivation des seniors et des juniors
- alerter le groupe de projet sur les problèmes éventuels

- informer le groupe de pilotage de l'avancement du projet
- communiquer à la direction stratégique de l'organisation les résultats du projet dans le service

Le canal de communication et la forme du message (textes, photos, etc.) sont choisis pour optimiser l'impact sur le groupe cible.

Etape 4. Planifier

Il s'agit d'indiquer la date ou la fréquence de chaque action de communication.

> Une action de communication peut être menée à un moment précis, par exemple lorsque le résultat d'une étape est disponible.
>
> Un certain type d'action peut également s'effectuer selon une certaine périodicité, par exemple tous les 15 jours.

Etape 5. Répartir les tâches

Chaque action du plan de communication est placée sous la responsabilité d'un des acteurs du projet.

> Le responsable désigné pour une action de communication spécifique peut être le directeur du service, le chef de projet, le responsable de la gestion des connaissances de l'organisation, etc.

Etape 6. Faire approuver le plan de communication

Le plan de communication est soumis à l'approbation du groupe de pilotage et des collaborateurs impliqués dans sa mise en oeuvre.

Responsabilités

Le chef de projet élabore le plan de communication en tenant compte des objectifs et du calendrier du projet. Il s'assure que les messages sont diffusés aux bons moments et aux bons groupes cibles. Il prend en considération les réactions que les messages suscitent. Selon l'ampleur du projet, le service Communication peut être sollicité pour fournir son expertise et mettre à la disposition du groupe de projet les canaux de communication disponibles. Il peut également être sollicité pour assurer la coordination des actions de communication.

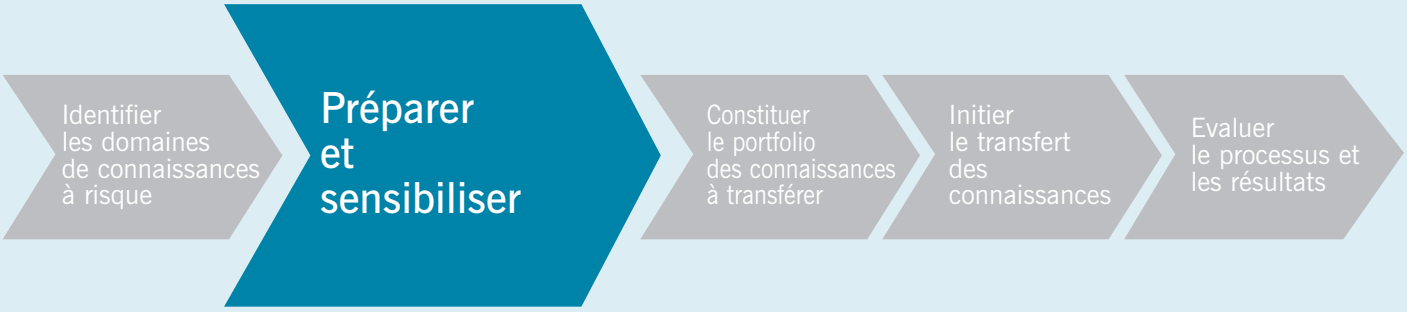
Outil 2

EXEMPLE DE PLAN DE COMMUNICATION

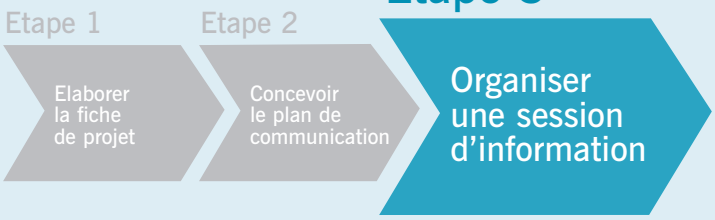
Voici un exemple du résultat de cette étape.

Groupe cible	Message	Canal	Date	Responsable
Direction stratégique de l'organisation	Objectifs du projet	Réunion du comité de direction	Début du projet	Responsable de la gestion des connaissances
	Bilan du projet et efficacité des nouvelles méthodes de partage des connaissances	Réunion du comité de direction	Fin du projet	Responsable de la gestion des connaissances
Groupe de pilotage du projet	Fiche de projet Plan de communication	Réunion de lancement	Début de projet	Chef de projet
	Résultats obtenus à chaque étape	Réunions intermédiaires	Fin de chaque étape du projet	Chef de projet
	Bilan du projet	Réunion de clôture	Fin du projet	Chef de projet
Groupe de projet	Décisions du groupe de pilotage	Réunion du groupe de projet	Après chaque réunion du groupe de pilotage	Chef de projet
	Problèmes et/ou risques	Réunion du groupe de projet	Tous les vendredis	Chef de projet
Seniors et juniors	Invitation à collaborer au projet	Entretien individuel	Lors de la sélection des seniors et des juniors	Directeur du service
	Invitation à la session d'information et aux ateliers	Message électronique	Selon le calendrier du projet	Chef de projet
	Inventaire des connaissances partagées grâce au projet Remerciements	Rencontre festive	Fin du projet	Directeur du service
Toute l'organisation	Témoignages des seniors et des juniors	Journal interne ou intranet	Pendant le projet Après le projet	Service Communication

Phase 2



Etape 3



Cette étape est conduite par le chef de projet, avec l'aide éventuelle d'un facilitateur.

La session d'information réunit les seniors et les juniors. Elle se déroule de façon interactive.

Au terme de la session d'information, les seniors et les juniors auront compris la raison d'être du projet et ce qui est attendu d'eux. De plus, ils disposeront d'un cadre de référence et d'un vocabulaire communs pour parler de la gestion des connaissances.

La session d'information est essentielle pour motiver les seniors et les juniors et pour créer l'esprit de collaboration nécessaire aux futures activités de transfert.

Phase 2 PREPARER ET SENSIBILISER

Etape 3

ORGANISER UNE SESSION D'INFORMATION

Pourquoi?

La session d'information réunit les candidats seniors et les candidats juniors. Elle poursuit plusieurs objectifs:

- informer les participants à propos du projet et préciser ce qui est attendu d'eux
- introduire certains concepts importants pour la suite du projet tels que la différence entre les connaissances explicites et les connaissances implicites
- recueillir des informations sur les participants

> Sont-ils motivés pour le projet?
> Quels sont les obstacles perceptibles à ce stade?
> Ont-ils les aptitudes requises?
> Existe-t-il des tensions entre les participants?

Si cette étape est omise...

- Les participants risquent d'être nettement moins enclins à collaborer car ils n'auront pas eu l'occasion de s'exprimer et ne se sentiront pas personnellement impliqués.

> Une communication précise et constructive ainsi que la valorisation des rôles des seniors et des juniors dans le cadre du projet sont essentielles pour susciter l'enthousiasme.

- Les participants ne disposeront pas d'un vocabulaire et d'un cadre de référence communs pour parler du transfert des connaissances.
- Le groupe de projet n'aura pas d'information sur la façon dont le projet est accueilli. La conduite du projet et les actions de communication risquent dès lors d'être inadaptées.

Comment s'y prendre?

La session d'information est introduite par le directeur du service et animée par le chef de projet (avec l'aide éventuelle d'un facilitateur).

Les participants, au nombre d'une dizaine par groupe maximum, sont les candidats seniors et juniors pressentis pour les activités de transfert. Ils ont été choisis par le directeur du service, qui a eu un entretien préalable avec eux (voir phase 2, étape 1, outil 2). Le groupe ne doit pas nécessairement être homogène, ni sur le plan des fonctions exercées, ni sur le plan hiérarchique.

La session dure entre 1 heure 30 et 2 heures. Elle comprend 3 parties:

1. présenter le projet
2. initier les seniors et les juniors à la gestion des connaissances
3. annoncer la prochaine étape du projet et recueillir du feed-back

> Si le projet ne concerne que quelques seniors et juniors, la session d'information prendra la forme d'un entretien plus informel. Cet entretien peut être organisé selon le même plan, en 3 parties.

L'outil 1 décrit pas à pas le déroulement de la session d'information. L'outil 2 en donne une vue synthétique.

Outil 1

ANIMER UNE SESSION D'INFORMATION

Etape 1. Présenter le projet

La première partie de la session d'information est consacrée à la présentation du projet.

- Pour quelle raison ce projet est-il lancé dans le service?

> Le directeur du service présente l'origine et le contexte du projet. Il explique que les connaissances détenues par les seniors du groupe ont été identifiées comme essentielles pour l'organisation, d'où l'importance de les partager avec les juniors (voir phase 1).
>
> Il met en avant les avantages que les seniors et les juniors peuvent retirer du projet, en termes de développement personnel, d'évolution de carrière, de variété des tâches et de valorisation au sein de l'organisation.
>
> Puis il cède la parole au chef de projet.

- Quelles sont les personnes qui interviennent dans le projet et quel est leur rôle?
- Quelles sont les étapes prévues?

Etape 2. Initier les seniors et les juniors à la gestion des connaissances

La deuxième partie de la session d'information est consacrée à une initiation aux concepts de base de la gestion des connaissances.

Bien sûr, les seniors et les juniors ne doivent pas devenir des experts en gestion des connaissances. Mais il est utile pour la suite qu'ils disposent d'un vocabulaire et d'un cadre de référence communs.

Informations - Connaissances

Transférer ses connaissances ne se réduit pas à communiquer de l'information et, encore moins, à transmettre des documents.

L'animateur (chef de projet ou facilitateur) peut introduire cette distinction par un cas pratique.

> Je communique à un collègue un document reprenant la réglementation sur les marchés publics. Lui ai-je transmis des connaissances? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi? Qu'est-ce qu'une information? Qu'est-ce qu'une connaissance? Qu'est-ce qui fait la différence?

Les interactions avec le groupe permettent de dégager une définition du concept de connaissances, qui servira de point de référence tout au long du projet.

> On entend par 'connaissance' une information qui a reçu une signification dans le contexte d'une situation donnée (professionnelle ou autre). Cette connaissance va permettre à l'individu de décider et d'agir, selon l'adage 'décider en connaissance de cause'. Elle fournit des éléments de réponse aux questions suivantes: que dois-je faire dans cette situation? pourquoi dois-je le faire? comment dois-je le faire?

Un autre exemple, tiré de la vie quotidienne, aide à affiner la compréhension du concept.

> Le code de la route stipule que l'automobiliste doit respecter l'arrêt lorsque le feu de signalisation est orange. Piétons et automobilistes sont informés de cette règle.
>
> L'automobiliste expérimenté sait comment, en situation de conduite, utiliser cette information: il sait que si, au moment où il est à hauteur du feu de signalisation, ce dernier passe à l'orange, il est préférable de passer outre pour éviter un accident, mais qu'il doit faire vite.

Connaissances - Compétences

L'exemple qui précède permet d'introduire la distinction entre connaissances et compétences.

> Que faut-il pour être un automobiliste compétent?
>
> - des connaissances: savoir comment appliquer les règles du code en situation de conduite
> - des aptitudes: avoir des temps de réaction rapides et une capacité d'attention forte
> - des attitudes ou traits comportementaux: être courtois et patient

Les connaissances font donc partie des différentes ressources que le professionnel mobilise pour agir avec compétence.

Il est utile de demander aux participants d'appliquer ces concepts à leur propre situation de travail. Par exemple, noter sur 3 cartons de couleurs différentes une connaissance, une aptitude et une attitude nécessaires pour agir avec compétence dans leur environnement professionnel.

Les cartons peuvent être accrochés sur un tableau d'affichage et les animateurs peuvent organiser un tour de table pour collecter les propositions, susciter les réactions et renforcer ainsi la compréhension.

La recherche de contre-exemples peut également être productive: existe-t-il des activités professionnelles qui n'exigent pas de connaissances? à l'inverse, existe-t-il des activités

professionnelles qui n'exigent que des connaissances (pas d'aptitudes, pas d'attitudes spécifiques)?

On conclura que toute activité professionnelle nécessite de mobiliser les 3 composantes de la compétence, mais en proportions variables. On conclura également que les connaissances peuvent être de natures très diverses.

Connaissances explicites - Connaissances implicites

Il est très utile pour la suite du projet que les seniors et les juniors fassent la différence entre connaissances explicites et connaissances implicites.

> Les connaissances dites 'explicites' peuvent immédiatement et assez facilement être communiquées. Ce sont les connaissances que l'on trouve transcrites dans les manuels, articles de périodiques, règlements, modes d'emploi, organigrammes, descriptions de processus, bases de données, etc.
>
> Les connaissances dites 'implicites', quant à elles, sont plus difficiles à expliquer. Ce sont les connaissances 'qui résident dans la tête des individus'. Elles se construisent par la pratique et par les échanges avec des personnes expérimentées.
>
> Les chercheurs dans le domaine de la gestion des connaissances s'accordent pour affirmer que 70% des connaissances utiles dans une organisation sont des connaissances implicites.

L'exemple du cuisinier illustre bien la différence entre connaissances explicites et connaissances implicites. Il permet également de comprendre le rôle du senior et celui du junior lors du processus de transfert des connaissances.

> Le cuisinier peut, spontanément et sans difficultés, décrire les ingrédients et les grandes étapes d'une recette (connaissances explicites). Ingrédients et grandes étapes de la recette figurent d'ailleurs dans son livre de cuisine.
>
> Par contre, il lui est plus difficile de communiquer son tour de main (connaissances implicites). Il a acquis ce tour de main en observant les anciens, en les écoutant raconter, en expérimentant l'art de la cuisine et en faisant des essais et des erreurs. Il n'est pas nécessairement conscient de tout ce qu'il sait.
>
> Pour transmettre son tour de main à son apprenti, le cuisinier devra extraire de son expérience les connaissances utiles, tandis que l'apprenti devra poser des questions et s'approprier les connaissances, en les reliant à ce qu'il sait déjà et en les mettant en pratique.

Les connaissances implicites ont ceci de particulier qu'à partir d'un certain moment, l'individu n'est plus conscient qu'il les possède et qu'il les mobilise régulièrement pour décider et agir.

Lors des activités de transfert des connaissances, le senior risque de se concentrer sur ses connaissances explicites, au détriment de ses connaissances implicites. Pour éviter cela, il est essentiel d'organiser et d'accompagner le processus de transfert.

L'animateur donne quelques exemples de dispositifs structurels et de techniques spécifiques qui seront mis en place dans la suite du projet (voir phase 4, étapes 1 et 2).

Etape 3. Annoncer la prochaine étape du projet et recueillir du feed-back

Après cette initiation aux concepts de base de la gestion des connaissances, l'animateur rappelle la prochaine étape du projet (objectif, contenu, agenda précis).

Il termine la session d'information en donnant la parole aux participants: qu'ont-ils appris de neuf? comment perçoivent-ils la suite du projet? quelles sont leurs attentes? quelles sont leurs craintes ou appréhensions? ont-ils des suggestions à formuler?

Outil 2

SCENARIO POUR UNE SESSION D'INFORMATION

Voici un scénario possible pour une session d'information. La durée de cette session est de 2 heures environ. Pour en garantir l'efficacité, il vaut mieux se limiter à un groupe d'une dizaine de participants (seniors et juniors).

Objectif	Durée	Contenu	Méthode	Responsable	Matériel
Présenter le projet	15'	Raison d'être et objectif du projet Rôles Déroulement prévu	Exposé Questions-réponses	Directeur du service Chef de projet	Diaporama PC + projecteur
Initier à la gestion des connais-sances	50'	Informations - Connaissances Connaissances - Compétences Connaissances explicites - Connaissances implicites	Alternance: • exercices • exposés courts • questions-réponses	Chef de projet (+ facilitateur)	Diaporama PC + projecteur Cartons de couleur Panneau d'affichage
Informer sur la suite du projet	10'	Prochaine étape Ce qui est attendu des participants	Exposé	Chef de projet	Diaporama PC + projecteur
Recueillir du feed-back	20'	Evaluation de la session d'information Attentes et craintes par rapport au projet	Tour de table	Chef de projet Directeur du service	-

Phase 3

Identifier les domaines de connaissances à risque → Préparer et sensibiliser → **Constituer le portfolio des connaissances à transférer** → Initier le transfert des connaissances → Evaluer le processus et les résultats

Cette phase est conduite par le chef de projet, avec l'aide éventuelle d'un facilitateur.

Durant un atelier interactif, les seniors et les juniors précisent de quelles connaissances spécifiques ils ont besoin pour exécuter leurs tâches. Ils classent ensuite ces connaissances en fonction de leur importance pour la continuité du service et en fonction du nombre de collaborateurs qui en sont détenteurs. Le directeur du service opère la sélection finale des connaissances à transférer, en tenant compte des résultats de l'atelier.

Au terme de cette phase, le chef de projet dispose d'un portfolio des connaissances que les seniors doivent de façon prioritaire partager avec les juniors.

Cette sélection évite de dépenser de l'énergie à des connaissances non critiques ou déjà largement partagées, au détriment des connaissances essentielles et rares.

Phase 3

CONSTITUER LE PORTFOLIO DES CONNAISSANCES A TRANSFERER

Pourquoi?

Durant la session d'information, les seniors et les juniors ont été sensibilisés aux concepts de base de la gestion des connaissances et à la nécessité du partage des connaissances (voir phase 2, étape 3). Il s'agit à présent de préciser quelles connaissances ils vont partager.

Tandis que la phase 1 a permis de repérer les grands domaines de connaissances menacés au niveau de l'organisation, la phase 3 analyse en détail les connaissances spécifiques au niveau d'un service.

Constituer le portfolio des connaissances à transférer revient à

- identifier les connaissances que les collaborateurs utilisent pour accomplir leurs tâches
- évaluer ces connaissances sous l'angle de leur caractère critique et sous l'angle de leur rareté
- sélectionner les connaissances critiques et rares et écarter les autres pour les futures activités de transfert

Si cette phase est omise…

Les seniors et les juniors risquent d'investir beaucoup d'énergie dans le partage de connaissances non essentielles pour le service.

Comment s'y prendre?

Le portfolio des connaissances à transférer peut être élaboré lors d'un atelier qui rassemble les seniors et les juniors du service, actifs dans un même domaine de connaissances.

Le chef de projet (avec l'aide éventuelle d'un facilitateur) l'anime. Un expert du domaine de connaissances, qui connaît particulièrement bien les objectifs et le fonctionnement du service, lui prête main-forte.

> Si le nombre de seniors et de juniors impliqués est très limité, le chef de projet peut opter pour une simple réunion de travail avec les seniors et les juniors du service.

L'élaboration du portfolio s'effectue en 3 étapes:

1. faire l'inventaire des tâches principales du service
2. lister les connaissances nécessaires pour réaliser ces tâches
3. attribuer à chaque connaissance de la liste un score de criticité et un score de rareté

Après l'atelier, le chef de projet calcule les scores totaux et en fait une analyse approfondie.

> La connaissance de tel ou tel programme informatique, par exemple, peut obtenir un score important pour les 2 critères. Mais cela ne signifie pas pour autant que la solution la meilleure est un transfert des connaissances par un senior, sur le lieu du travail. L'origine du problème peut être un manque de formation et la solution, l'organisation d'une formation complémentaire pour tous les collaborateurs concernés.

Puis il soumet le classement et l'analyse au directeur du service, à qui incombe le choix final des connaissances qui feront l'objet d'un transfert dans le cadre du projet.

Il est important que le directeur du service explique son choix, surtout si celui-ci s'écarte, même partiellement, des conclusions de l'atelier.

L'outil 1 présente le déroulement de l'atelier. L'outil 2 propose un exemple de portfolio des connaissances.

Outil 1

ANIMER UN ATELIER DE CONSTITUTION DU PORTFOLIO DES CONNAISSANCES A TRANSFERER

Etape 1. Faire l'inventaire des tâches principales du service

Introduire la notion de tâche

La constitution du portfolio des connaissances repose sur les tâches que le service est chargé d'accomplir. La formulation d'une tâche doit mettre l'accent sur le résultat visé.

Proposition pour la formulation d'une tâche:
'<action> <résultat>'
Par exemple, 'rédiger un contrat'

Les tâches s'accomplissent par le biais d'actions. Ces actions peuvent être manuelles, faire appel à des moyens électroniques (par exemple un ordinateur) ou revêtir un caractère purement intellectuel.

Un service peut compter un grand nombre de tâches spécifiques, à regrouper en un nombre limité de tâches principales.

L'animateur (chef de projet ou facilitateur) explique la notion de 'tâche principale', ainsi que la différence entre 'tâche' et 'action'. La formulation d'une tâche ('<action> <résultat>') est illustrée à l'aide d'un exemple issu du service, préparé par l'expert du domaine.

Exemple:

Tâche principale = 'préparer un marché public'
Tâches spécifiques =

- 'publier un avis dans le Bulletin des Adjudications'
- 'rédiger un cahier des charges'
- 'demander l'avis de l'Inspection des Finances'
- 'dresser le procès-verbal d'ouverture des offres'
- 'faire le tableau de comparaison des offres'
- 'notifier l'attribution du marché', etc.

Noter les tâches

L'animateur demande aux participants de noter individuellement sur des fiches les tâches du service. Les fiches sont écrites lisiblement pour pouvoir être lues par les autres participants. Chaque tâche fait l'objet d'une fiche distincte.

> Pourquoi pas une liste de tâches toute prête?
>
> L'utilisation d'une liste dressée à l'avance par l'expert du domaine réduirait l'implication des participants. Le groupe aurait l'impression que tout se décide sans lui.

Il est possible que la qualité des réponses des participants ne soit pas suffisante ou que l'on oublie certaines tâches. C'est pourquoi il est conseillé que l'expert du domaine prépare, avant de l'atelier, une série de tâches. Au besoin, il les notera sur des fiches pendant l'atelier.

Regrouper les tâches en tâches principales

L'animateur répartit les participants en sous-groupes et distribue les fiches au hasard.

> Un sous-groupe compte 5 personnes maximum et mélange de façon équilibrée seniors et juniors. Un responsable est désigné dans chaque sous-groupe pour diriger les débats et présenter ensuite les résultats à l'ensemble du groupe.

Dans chaque sous-groupe, le responsable lit les fiches à haute voix. Ensuite, les participants regroupent celles qui décrivent des tâches semblables ou apparentées et donnent un nom à la tâche principale à laquelle correspond chaque 'cluster'. Le responsable du sous-groupe note les tâches principales au fur et à mesure.

Ensuite, les responsables des sous-groupes présentent les tâches principales au groupe complet. Les doublons éventuels sont éliminés et les formulations finales des tâches sont inscrites sur un tableau d'affichage. Ces formulations restent visibles à l'étape suivante.

Etape 2. Lister les connaissances nécessaires pour réaliser ces tâches

L'animateur demande aux participants de dresser individuellement la liste des connaissances qu'ils jugent indispensables pour accomplir les tâches qui figurent sur le tableau d'affichage.

Puis il invite les participants à présenter, chacun à leur tour, une connaissance de leur liste.

> La règle '1 par tour' évite qu'un participant envahisse l'espace psychologique et prenne le temps des autres en passant toute sa liste en revue.

L'animateur, aidé de l'expert du domaine, reformule éventuellement ce qui est dit pour rendre les descriptions plus précises, pose au besoin des questions supplémentaires ou apporte des compléments d'information. Les formulations finales sont notées sur un deuxième tableau d'affichage.

A la fin de cette étape, le chef de projet dispose de l'inventaire des connaissances jugées nécessaires pour accomplir les tâches principales du service.

Etape 3. Repérer les connaissances critiques et rares

Les participants évaluent individuellement chacune des connaissances. Ils doivent se prononcer sur 2 critères:

- la criticité

> Une connaissance critique est une connaissances dont la disparition compromet la continuité du service.

- la rareté

> Une connaissance rare est une connaissance mal documentée, détenue par un nombre restreint de personnes.

Il leur est demandé d'attribuer à chaque connaissance un score de criticité et un score de rareté allant de 0 à 4.

En fin d'atelier, le chef de projet dispose d'une liste de connaissances et des scores attribués à chacune d'elles par les participants. Ce sont les connaissances critiques et rares qui seront retenues pour les activités de transfert.

Outil 2

EXEMPLE DE PORTFOLIO DES CONNAISSANCES A TRANSFERER

Voici un exemple du résultat de la phase 3.

Ce tableau met en corrélation

- les connaissances essentielles identifiées lors de l'atelier de constitution du portfolio
- le total des scores fournis par les participants pour les 2 critères (criticité, rareté)
- la décision finale du directeur du service quant aux connaissances qui feront l'objet d'activités de transfert
- les noms des seniors et des juniors impliqués pour chaque connaissance retenue

DOMAINE DE CONNAISSANCES: PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES
SERVICE D'ENCADREMENT PERSONNEL ET ORGANISATION

Connaissances spécifiques	Criticité	Rareté	Décision	Seniors	Juniors
Salaires • concepts (salaire brut, salaire net, index, cotisation sociale, retenues, barèmes, etc.) • arrêtés royaux sur la carrière • salaires et primes • questions fréquemment posées	32	30	A transférer	R. DE COSTER	L. DE LEEUW J. DEVOS
Congés • congés possibles (type, base légale, avantages, durée, etc.) • processus (étapes, documents, etc.) • questions fréquemment posées	24	16	A transférer	L. LEMAIRE	G. DUFONT
Recrutement • concepts (marché interne, marché externe, mobilité, épreuve de sélection, etc.) • processus (étapes, documents, etc.) • problèmes fréquents	24	27	A transférer	P. SMEETS A. COLLARD	J. DE WEGHE Y. MOREAU
Formation et développement • plan de formation • formations certifiées • mesures de compétences • cercles de développement	11	8	-	-	-
Système informatique e-RH • fonctionnalités • opérations de mise à jour des dossiers du personnel	20	24	Formation avec consultants externes	-	-
Plan de personnel • concepts (enveloppe, inventaire de référence, évolution prévue, ETP, lien juridique, entité opérationnelle pertinente, etc.) • méthode d'élaboration du plan de personnel • problèmes fréquents	32	32	A transférer	C. CUNY	P. DUFOUR

Phase 4

Identifier les domaines de connaissances à risque

Préparer et sensibiliser

Constituer le portfolio des connaissances à transférer

Initier le transfert des connaissances

Evaluer le processus et les résultats

Etape 1

Installer les dispositifs structurels

Etape 2

Apprendre les techniques spécifiques

Cette étape exige tout particulièrement le soutien du directeur du service.

Elle consiste à installer dans le service des dispositifs structurels pour le partage des connaissances: le parrainage, les communautés de pratique, la révision après action et la rotation au travail. Ces dispositifs créent un environnement favorable au partage des connaissances car ils donnent l'opportunité aux seniors et aux juniors de se rencontrer régulièrement pour des activités d'échanges.

Sans dispositifs structurels, le transfert des connaissances risquerait de se réduire à des activités ponctuelles isolées.

Cette étape est donc essentielle pour mettre en œuvre, de façon durable, un processus de transfert des connaissances dans le service.

Phase 4 INITIER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Etape 1

INSTALLER LES DISPOSITIFS STRUCTURELS

Qu'entend-on par 'dispositifs structurels'?

Les dispositifs structurels décrits dans ce guide sont des pratiques que le groupe de projet introduit dans l'organisation pour créer un environnement de travail propice au partage des connaissances. Pour introduire ces pratiques dans l'organisation, le groupe de projet a besoin du soutien actif de la direction.

Plus concrètement, il s'agit du parrainage, des communautés de pratique, de la révision après action et de la rotation au travail.

A titre d'exemple, les réunions en communauté de pratique constituent un terrain idéal pour le partage des connaissances entre seniors et juniors; de même, les réunions de révision après action sont l'occasion pour le junior de faire appel à l'expérience du senior.

Le choix de l'un ou l'autre de ces dispositifs dépend du contexte organisationnel, de la diversité des connaissances à transférer et du nombre de personnes impliquées dans le transfert.

Si cette étape est omise...

Les activités de transfert des connaissances risquent de se dérouler de façon ponctuelle et sporadique et de ne jamais faire partie intégrante des processus de l'organisation.

Quatre dispositifs structurels

Les 4 premiers outils présentent les dispositifs structurels de partage des connaissances:

- le parrainage (outil 1)
- la communauté de pratique (outil 2)
- la révision après action (outil 3)
- la rotation au travail (outil 4)

L'outil 5 aidera le groupe de pilotage et le groupe de projet à choisir et combiner les dispositifs les mieux adaptés au contexte.

Outil 1

LE PARRAINAGE

Pourquoi?

Le parrainage instaure, pour une durée donnée, une relation privilégiée entre un senior (le parrain) et un junior (le filleul). Le filleul est le plus souvent un nouveau venu et le parrain a pour mission de l'aider à s'intégrer et à apprendre son métier.

Le parrain transfère de l'expertise technique et initie le filleul à la culture de l'organisation. Entre autres,

- il le présente à ses nouveaux collègues
- il lui explique les procédures et lui propose ensuite de les appliquer
- il lui indique où trouver l'information nécessaire et qui sont les personnes à contacter en cas de difficultés

Le parrainage permet une approche souple et individualisée, en fonction des besoins spécifiques du filleul et de ses capacités d'apprentissage.

Le tableau ci-dessous met en évidence les caractéristiques du parrainage par rapport à la formation traditionnelle.

Formation traditionnelle	Parrainage
La formation se centre généralement sur les compétences techniques.	Les activités de parrainage peuvent également cibler les compétences relationnelles et la connaissance du réseau interpersonnel ('carnet d'adresses').
Le programme de formation n'est pas adapté aux besoins spécifiques de chaque individu (contenus et méthodes identiques pour tous les participants).	Les activités sont définies en tenant compte des besoins de l'individu.
La formation ne garantit pas que le filleul sera capable d'appliquer les connaissances sur le terrain.	Les activités se réalisent sur le terrain.
La formation se concentre sur le développement de compétences prédéfinies et bien délimitées.	Les activités d'apprentissage sont plus flexibles et peuvent tenir compte du potentiel et des aspirations du filleul.

Comparaison entre formation traditionnelle et parrainage

Le parrainage est un dispositif efficace pour le transfert de connaissances complexes. Il est particulièrement indiqué dans les services où sont localisées des connaissances à risque pour l'organisation (voir phase 1).

Comment s'y prendre?

Etape 1. Convenir des objectifs et du plan d'action

Le directeur du service et le chef de projet organisent une concertation entre le parrain et le filleul. Lors de cet entretien, ils élaborent ensemble un contrat de parrainage.

Le contrat de parrainage inclut les objectifs à atteindre et le plan d'action:

- le rôle du parrain (plutôt expert? plutôt coach?)
- le rôle du filleul
- les modalités de suivi et d'évaluation du parrainage
- les connaissances explicites et implicites à transférer
- les techniques de transfert qui seront utilisées (voir phase 4, étape 2)
- un calendrier pour les activités de transfert de connaissances

Etape 2. Mener les activités de parrainage et assurer le suivi

Le chef de projet évalue avec les intéressés dans quelle mesure ils sont satisfaits du déroulement et dans quelle mesure ils atteignent les objectifs poursuivis.

Facteurs de succès d'un parrainage:

- le parrain et le filleul s'engagent volontairement dans cette relation
- le parrain est soigneusement sélectionné (expertise, goût du métier, aptitude à communiquer)
- le filleul a envie d'apprendre
- le parrain et le filleul sont formés aux techniques de transfert des connaissances (voir phase 4, étape 2)

Outil 2

LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE (CoP)

Pourquoi?

Une communauté de pratique est un groupe de personnes - les membres de la communauté - qui se rassemblent afin de partager des informations et apprendre les uns des autres. Elle s'articule autour d'une pratique commune: travail commun, intérêt professionnel commun ou encore méthodes, techniques, outils communs. Les membres peuvent être issus d'une même organisation ou d'organisations différentes.

> Idéalement, une communauté de pratique se réunit régulièrement et, en plus, dispose d'un outil de collaboration pour interagir à distance et partager des documents intéressants.

La communauté de pratique se différencie des autres types de groupes de travail par ses objectifs et son mode de fonctionnement.

Type de groupe	Objectif	Comment on devient membre	Durée de vie
Communauté de pratique	Développer l'expertise des membres de la communauté	Volontariat	Aussi longtemps que l'expertise autour de laquelle s'articule la communauté a du sens pour l'organisation
Equipe/service	Accomplir le travail courant confié à l'équipe ou au service	Assignation dans l'équipe ou le service par les supérieurs hiérarchiques	Aussi longtemps que l'organisation du travail reste identique
Groupe de projet	Accomplir une tâche spécifique ou un projet	Assignation dans le groupe de projet par les supérieurs hiérarchiques	Jusqu'à ce que la tâche ou le projet soit terminé
Réseau informel	Recueillir et partager des informations présentant un intérêt commun	Reconnaissance réciproque des membres (interactions informelles, souvent dues au hasard)	Aussi longtemps que les personnes ont des raisons de se voir et de partager des informations

Typologie des groupes

La communauté de pratique est une communauté d'apprentissage qui valorise l'interaction, la coopération et la collaboration en ligne. Elle constitue un dispositif efficace pour le transfert de connaissances entre collaborateurs exerçant une fonction similaire. Grâce à l'enregistrement sur support électronique des documents partagés, elle joue aussi un rôle important dans la sauvegarde de la mémoire à long terme des organisations.

Comment s'y prendre?

Etape 1. Identifier une pratique de travail commune

La pratique de travail doit être commune à un certain nombre de collaborateurs et considérée comme essentielle dans l'organisation.

Etape 2. Mettre en place un outil de collaboration à distance

L'outil de collaboration doit permettre aux membres de la communauté de pratique d'interagir en ligne, de stocker et partager des documents et de s'identifier en tant qu'experts.

Dans le cadre de l'administration fédérale belge, il est possible d'utiliser l'outil de collaboration eCommunities pour développer des communautés de pratique (www.belgium.be > Fonctionnaires > Services en ligne pour fonctionnaires).

Etape 3. Identifier et inviter les membres de la communauté

Une communauté de pratique comporte généralement entre 10 et 200 membres.

Les membres peuvent avoir des niveaux d'expertise très différents, certains étant considérés comme des experts de la pratique alors que d'autres sont juniors et se sont faits membres pour progresser dans cette pratique.

Etape 4. Animer la communauté et assurer le suivi

Une communauté de pratique ne se gère pas comme une équipe, notamment parce qu'il n'y a pas de hiérarchie: les membres sont des pairs.

Il est recommandé de désigner un coordinateur de la communauté.

Le rôle de ce coordinateur est de veiller à ce que les interactions entre les membres soient aussi nombreuses que possible. Par exemple, le coordinateur devra veiller à ce que toute question posée par l'un des membres dans le forum de discussion de la communauté reçoive rapidement une réponse.

Le coordinateur propose des activités comme

- le lancement d'un questionnaire sur les attentes des membres
- l'organisation de visites intéressantes dans d'autres organisations
- l'invitation d'orateurs externes
- l'élaboration de programmes de formation concernant la pratique commune
- la recherche d'informations, les comptes rendus de lectures
- l'échange de bonnes pratiques, les témoignages
- la résolution de problèmes en groupe, etc.

Outil 3

LA REVISION APRES ACTION

Pourquoi?

La révision après action (de l'anglais 'review after action') est une discussion qui permet aux collaborateurs d'apprendre en s'interrogeant sur les activités auxquelles ils viennent de prendre part. Elle donne l'occasion d'expliciter et de partager les connaissances implicites mises en œuvre lors d'une activité. Elle permet de parler des performances de l'équipe et de réfléchir aux processus.

Il s'agit de réunions d'apprentissage. Le succès d'une révision après action dépend de la volonté des participants de s'exprimer ouvertement. Il est vital que ces réunions ne soient pas considérées comme des évaluations de performances individuelles car la crainte du jugement et de la critique empêcherait un climat d'expression ouverte.

En dépit de leur nom ('après action'), les discussions de révision après action ne sont pas uniquement utiles en fin de projet. Elles sont également très profitables après chaque étape ou action importante. Les collaborateurs peuvent ainsi immédiatement tirer les leçons de l'expérience et appliquer ce qu'ils ont appris.

Comment s'y prendre?

Voici, dans l'ordre chronologique du déroulement, des points qui méritent l'attention:

- inviter les collaborateurs concernés le plus rapidement possible après une étape ou une action importante

  La mémoire des événements est encore fraîche et les enseignements pourront être mis en application plus vite.

- créer un bon climat

  Il est utile de désigner un facilitateur pour conduire la réunion. Son rôle est de réguler les discussions, sans intervenir sur les contenus.

  La position hiérarchique ne doit pas entrer en considération: les juniors doivent se sentir à l'aise, avoir l'occasion de poser des questions aux seniors et de commenter leurs actions.

- passer en revue les objectifs qui étaient poursuivis et les résultats obtenus

- retirer les bonnes pratiques ('ce qui s'est bien passé' et 'pourquoi')

  Pour maintenir un bon climat, il est préférable de commencer par les éléments positifs.

  Les bonnes pratiques pourront être appliquées dans d'autres situations, par chacun et en particulier par les juniors.

- s'interroger sur les erreurs ('ce qui s'est moins bien passé', 'pourquoi' et 'comment les choses auraient dû se passer')
- clôturer la réunion en remerciant les participants et en veillant à ce qu'aucun ne se sente personnellement mis en cause
- noter les apprentissages pour qu'il soit possible de les exploiter ultérieurement

Si l'organisation dispose d'un intranet ou d'un outil de gestion documentaire, il peut être intéressant d'y réserver un espace pour enregistrer les résultats des révisions après action ('leçons apprises').

Les collaborateurs impliqués dans des problématiques similaires pourront alors facilement s'y référer.

Outil 4

LA ROTATION AU TRAVAIL

Pourquoi?

La rotation au travail consiste à demander à un collaborateur d'occuper, pendant un certain temps, différentes fonctions dans différents services de l'organisation.

> Par exemple, un collaborateur peut occuper la fonction de réceptionniste pendant une partie de la semaine, tandis qu'il consacre l'autre partie à enregistrer des informations dans une base de données.
>
> On peut aménager une alternance d'un autre type: 6 mois à un poste et les 6 mois suivants, à un autre poste.

La rotation au travail permet au collaborateur de se former à une série de tâches, de diversifier ses expériences et d'élargir ainsi ses connaissances.

La rotation au travail est profitable à l'organisation. En effet, le collaborateur qui est capable d'exercer plusieurs fonctions peut facilement remplacer un collègue absent. Elle est également profitable à la personne concernée, car celle-ci a une compréhension plus large du travail dans l'organisation, ce qui peut l'aider à résoudre des problèmes qui dépassent le cadre strict d'une fonction.

Bien sûr, il faut veiller à accompagner le collaborateur dans l'apprentissage de ses nouvelles tâches. Faute de quoi, l'efficacité du service impliqué dans le cadre de la rotation au travail risque d'être affectée.

Comment s'y prendre?

Etape 1. Sélectionner les postes de travail

Les postes de travail à sélectionner en priorité pour la rotation sont ceux qui posent un problème de continuité du service lorsque les collaborateurs qui les occupent habituellement sont absents.

Lors de la sélection des postes de travail, les connaissances à acquérir entrent également en compte. Si celles-ci sont complexes ou nombreuses, il faudra prévoir un temps d'apprentissage long. Se pose alors la question de la faisabilité.

Etape 2. Impliquer les collaborateurs

Il est essentiel d'organiser une réunion avec les collaborateurs concernés pour leur expliquer les avantages et inconvénients éventuels de la rotation au travail et pour évaluer leur motivation.

La rotation au travail peut induire du stress chez les collaborateurs qui se trouvent confrontés à des situations inhabituelles. Il faut tenir compte de cet élément psychologique.

En contrepartie, la rotation peut être perçue comme valorisante car elle permet aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences. Elle est également attractive parce qu'elle introduit de la variété dans le travail.

Etape 3. Préparer la rotation au travail

La logistique est importante: tableau de rotation avec le nom des collaborateurs impliqués et leurs horaires de travail; informations et matériel pour chacun d'entre eux.

Dès que le tableau de rotation est réalisé, les collaborateurs doivent avoir l'occasion de l'examiner et de proposer des aménagements.

La formation des collaborateurs aux techniques et aux processus nouveaux est également cruciale.

Etape 4. Lancer la rotation et assurer le suivi

Des entretiens réguliers avec les collaborateurs impliqués dans la rotation au travail permettront à la direction de se rendre compte si la rotation est vécue comme une opportunité d'apprendre ou, au contraire, comme une contrainte peu productive.

Si les entretiens ou les résultats sur le terrain indiquent un problème, il convient de prendre des mesures correctives ou d'arrêter, totalement ou partiellement, la rotation au travail.

Outil 5

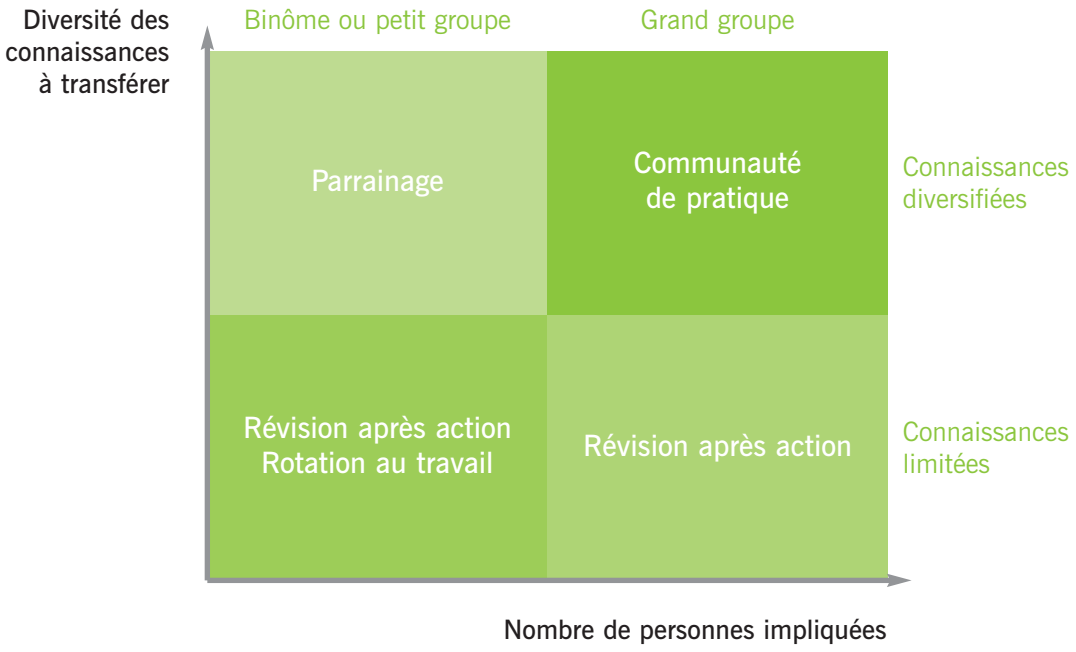
GRILLE D'AIDE A LA SELECTION DES DISPOSITIFS STRUCTURELS

La grille proposée ci-dessous a pour but d'alimenter la réflexion au moment de choisir les dispositifs structurels.

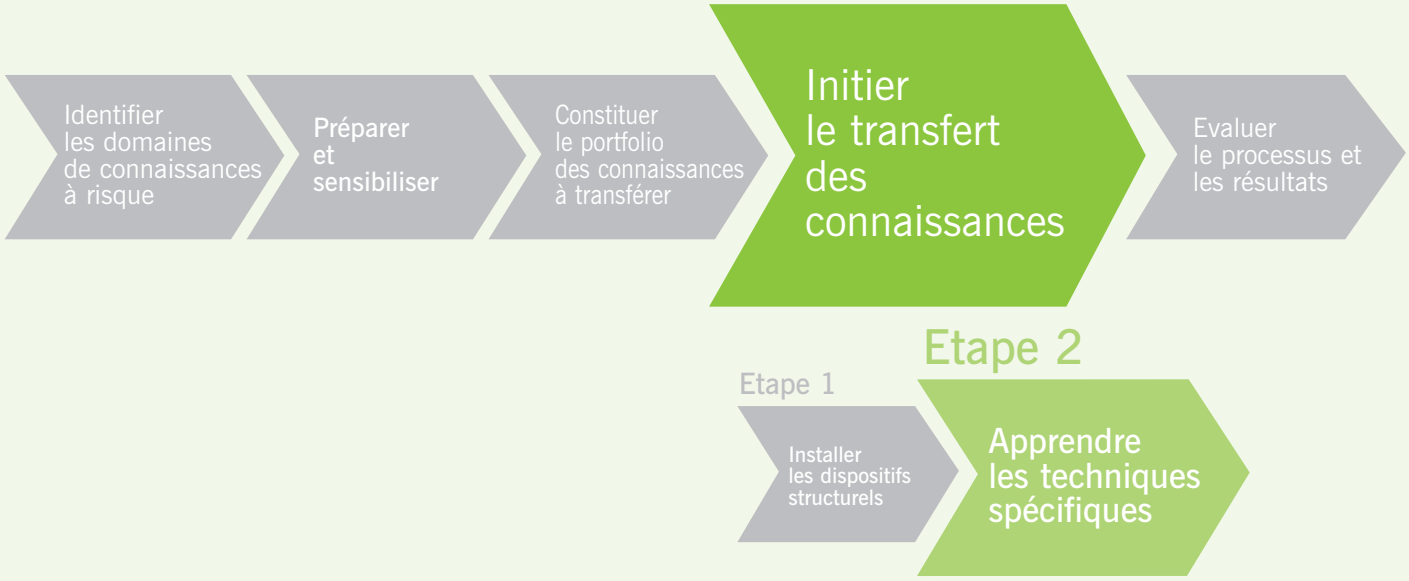
Cette grille tient compte des dimensions suivantes:

- le nombre de personnes impliquées dans le processus de transfert des connaissances (combien de juniors? combien de seniors?)
- la diversité des connaissances à transférer

S'agit-il de connaissances bien identifiées et limitées à un domaine spécifique? ou s'agit-il de connaissances diversifiées, concernant non seulement le métier, mais aussi la culture de l'organisation dans son ensemble?



Phase 4



Lors de cette étape, les seniors et les juniors participent à un atelier interactif où ils s'initient aux techniques spécifiques pour le partage des connaissances.

Il s'agit de techniques qui aident le senior à expliciter de façon structurée ses connaissances et le junior, à poser les 'bonnes questions' pour 'extraire' les connaissances du senior.

Associées aux dispositifs structurels de l'étape précédente, les techniques spécifiques vont permettre aux seniors et aux juniors de partager de façon efficiente les connaissances essentielles qui ont été définies dans le portfolio.

Phase 4 INITIER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Etape 2

APPRENDRE LES TECHNIQUES SPECIFIQUES

Qu'entend-on par 'techniques spécifiques'?

Les techniques spécifiques présentées dans le guide 'SENIORS-JUNIORS' sont des techniques qui aident le senior à expliciter ses connaissances de façon structurée et le junior, à poser les 'bonnes questions'.

Les dispositifs structurels mis en place lors de l'étape précédente ont créé un cadre où seniors et juniors ont régulièrement l'occasion de se rencontrer (voir phase 4, étape 1). Les techniques spécifiques, elles, répondent à la question de savoir comment, lors de ces rencontres, transférer les connaissances.

Le recours à ces techniques présente plusieurs avantages.

- Le transfert des connaissances s'effectue de manière planifiée et structurée, de sorte que le processus s'accélère et gagne en efficience.
- Les techniques aident les seniors et les juniors à prendre conscience du type de connaissances à transférer (explicites/implicites). Le senior n'est pas toujours conscient de tout ce qu'il sait et, en particulier, des connaissances qu'il a acquises par l'expérience. Les techniques l'aident à transmettre ses connaissances implicites.
- Les techniques rompent avec la relation classique 'professeur actif – élève passif'. Le junior participe activement au transfert de connaissances, ce qui a des effets positifs sur son engagement et son apprentissage.

Les techniques sont applicables dans le cadre du parrainage, des communautés de pratique ou de la révision après action. Elles sont également applicables dans le cadre de transferts ponctuels de connaissances sur des thèmes précis.

> Au moment de rédiger un contrat de parrainage, par exemple, le senior et le junior peuvent déterminer ensemble quelles techniques ils utiliseront pour quelles connaissances.

Si cette étape est omise…

- Les seniors et les juniors risquent de se sentir démunis et de ne pas savoir comment s'y prendre lors des activités de transfert.
- Les seniors risquent de se concentrer sur leurs connaissances explicites, au détriment de leurs connaissances implicites, dont ils sont moins conscients.
- Les juniors risquent d'être passifs dans leur apprentissage.

Cinq techniques spécifiques

Le guide 'SENIORS-JUNIORS' propose cinq techniques complémentaires, que le senior et le junior peuvent combiner. Deux des techniques sont centrées sur le transfert des connaissances explicites; les trois autres, sur le transfert des connaissances implicites.

L'outil 1 fournit un aperçu des techniques et explique les différents usages possibles.

Chaque technique fait l'objet d'une description détaillée dans les 5 outils qui suivent:

- nommer les objets de travail (outil 2)
- décrire le cycle de vie des objets de travail (outil 3)
- la formulation de principes (outil 4)
- l'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?' (outil 5)
- le jugement en situation (outil 6)

Les seniors et les juniors peuvent apprendre à exploiter ces techniques lors d'un atelier de groupe animé par le chef de projet (avec l'aide éventuelle d'un facilitateur).

Ces outils peuvent être utilisés

- par le chef de projet, pour préparer l'atelier
- par les seniors et les juniors, en guise de mode d'emploi pendant les activités de transfert des connaissances

L'outil 7 fournit au chef de projet un scénario d'atelier pour l'apprentissage des techniques, dont il pourra s'inspirer lors de sa préparation.

Outil 1

LES TECHNIQUES EN BREF ET LEURS USAGES

Tableau des techniques spécifiques

	Techniques à appliquer par le senior pour expliquer	Techniques à appliquer par le junior pour poser des questions
Techniques de structuration des connaissances explicites	Nommer les objets de travail	Décrire le cycle de vie des objets de travail
Techniques de formulation des connaissances implicites	Formulation de principes Jugement en situation	Echelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?' Jugement en situation

Description succincte des techniques

Ci-dessous figure une description succincte des 5 techniques, illustrée d'un exemple dans le domaine des connaissances RH. Nous imaginons la situation où un collaborateur senior initie à la conduite des cercles de développement un collègue nouvellement promu chef de service.

1. Nommer les objets de travail

Cette technique est appliquée par le senior pour apprendre au junior le vocabulaire du métier. Il s'agit pour le senior de nommer les 'objets' qui entrent dans l'exercice de ses activités professionnelles et d'expliquer leur utilité. Nommer les objets de travail est un bon point de départ pour initier quelqu'un à des connaissances nouvelles ou à un nouvel environnement de travail.

Exemple:

Le senior nomme et définit les différents types d'entretiens qui conduisent à l'évaluation finale dans la fonction publique fédérale: 'l'entretien de fonction', 'l'entretien de planification', 'l'entretien de fonctionnement' et 'l'entretien d'évaluation'. Il explique l'utilité de chacun d'eux. Il nomme également les documents qu'il utilise dans ce contexte.

2. Décrire le cycle de vie des objets de travail

En posant des questions sur les différentes phases de vie ou 'états' des objets de travail, le junior parvient à obtenir en peu de temps une description des processus et des principales activités à mener. Cette technique peut également être utilisée par le senior sans que le junior l'interroge, pour transférer de manière structurée les connaissances relatives à un processus.

Exemple:

Le junior interroge le senior sur la façon dont les différents entretiens s'articulent les uns par rapport aux autres au sein du cycle d'évaluation. Il demande également des précisions sur les différents 'états' possibles de chaque entretien: planifié, préparé, mené, puis consigné dans un rapport.

3. La formulation de principes

Les principes expriment les préférences, les 'règles d'or' ou les convictions du senior, pertinentes en situation de travail. Lorsqu'il formule un principe, le senior doit expliquer les motifs sous-jacents. Les principes, accompagnés de leur justification, constituent un outil très efficace d'explicitation des connaissances implicites.

Exemple:

Le senior formule le principe du 'sandwich', selon lequel tout feed-back négatif, lors d'un entretien d'évaluation, doit être précédé et suivi d'un feed-back positif, afin d'être reçu de façon constructive par l'évalué.

4. L'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?'

Cette technique de questionnement permet à un junior d'extraire de manière structurée les connaissances implicites du senior. Elle évite les situations où le senior explique les étapes concrètes de l'exécution des tâches en omettant d'expliquer préalablement en quoi, globalement, l'action consiste et pourquoi il faut la réaliser. Bien que cette technique puisse sembler aller de soi, la pratique montre que les seniors oublient bien souvent d'expliquer le 'quoi' et le 'pourquoi'. Or, c'est précisément ce qui donne du sens.

Exemple:

Le junior interroge le senior à propos de la rédaction du rapport d'évaluation: de quoi s'agit-il? quelle est l'utilité du rapport? pourquoi doit-il impérativement être rédigé par l'évaluateur, puis signé par les 2 parties? comment le structurer?

L'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?', partant d'une liste de tâches, est la technique la plus facile à comprendre et à appliquer. Elle donne des résultats immédiats.

5. Le jugement en situation

Cette technique consiste à identifier des situations critiques et à interroger le senior pour savoir ce qu'il ferait et pourquoi, dans de telles situations. Elle est, tout comme la technique de l'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?', facile à appliquer pour le transfert de connaissances implicites.

Le jugement en situation conduit spontanément le senior à formuler des principes.

Exemple:

Le junior se représente la situation où, lors de l'entretien, l'évalué aborde un sujet hors propos qui le préoccupe. Que ferait le senior dans une telle situation? Et pourquoi?

Le senior explique que la meilleure action est de suggérer un rendez-vous spécifique plus tard pour traiter ce sujet, autrement dit de 'parquer' le sujet. Le principe du 'parking' peut être dégagé.

Il justifie ce choix en se référant à une expérience vécue, où l'entretien d'évaluation s'est dilué en une conversation informelle, très éloignée de l'objectif initial.

Usages des techniques

Les techniques de transfert des connaissances s'appliquent en priorité lors des échanges directs, en face-à-face, entre seniors et juniors.

Elles sont également utiles pour 'capturer' les connaissances du senior et les documenter, entre autres lorsque le départ du senior précède l'arrivée du junior qui va le remplacer.

Un collaborateur du projet 'seniors-juniors' ou un collègue du service peut appliquer les techniques pour questionner le senior avant son départ et adopter le plan suivant:

1. faire le lexique des objets de travail du senior
2. lister ses tâches principales, puis expliquer la nature de chacune d'elles, son but et la façon de la réaliser (utiliser l'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?')
3. dresser un inventaire des situations critiques les plus fréquemment rencontrées par le senior et utiliser la technique du jugement en situation

Outil 2

NOMMER LES OBJETS DE TRAVAIL

En quoi cette technique consiste-t-elle?

Cette technique consiste pour le senior à nommer les principaux 'objets' qui interviennent dans ses activités et à en décrire brièvement le but ou l'utilité.

> Cette technique a pour objectif de créer un langage de travail commun. Elle évite les situations où senior et junior utilisent un même mot dans des sens différents.

Les objets de travail présentent une caractéristique fondamentale: ils sont au centre des activités; le senior en fait quelque chose. Quoi au juste? Cela dépend naturellement du type d'objet.

> Exemples d'objets de travail qui peuvent intervenir dans le cadre du travail administratif:
>
> 'dossier du personnel', 'base de données', 'pièce sortante', 'note de frais', 'plainte', 'arrêté royal', 'rapport d'activité', 'fourniture de bureau', 'demande d'information'
>
> Exemples d'objets de travail dans le domaine de connaissances des marchés publics:
>
> 'marchés de service', 'marchés de fourniture', 'procédure négociée', 'appel d'offre restreint', 'appel d'offre général', 'avis de marché', 'publication', 'demande d'offre', 'cahier général des charges', 'cahier spécial des charges', 'évaluation des offres', 'décision motivée d'attribution', 'notification d'attribution du marché', 'notification de refus', 'engagement', 'avis de l'Inspection des Finances'

Dans le contexte de la fonction publique, la plupart des objets de travail sont des documents – sur support papier ou électroniques - que le senior crée, modifie, actualise, soumet pour accord ou avis, finalise, envoie, classe, etc.

Il peut aussi s'agir d'objets physiques (des ordinateurs, par exemple), dont le senior tient l'inventaire, qu'il installe, entretient, etc. Il peut enfin s'agir d'objets immatériels (des projets, par exemple) que le senior conçoit, dont il assure le suivi, à propos desquels il communique, etc.

Comment repérer les objets de travail?

Le senior peut, si nécessaire, recourir aux méthodes suivantes:

- examiner ce qui se trouve dans ses bacs IN et OUT (bacs physiques et bacs électroniques); ils contiennent très probablement des objets de travail
- passer en revue l'inventaire de ses tâches ou consulter la description des processus du service; les objets de travail seront certainement mentionnés

Comment décrire les objets de travail?

Pour chaque objet de travail, le senior répond à plusieurs questions.

- Quel est le nom de l'objet? Le nom doit être suffisamment précis pour éviter tout malentendu. Dans certains cas, ce nom relève du jargon propre au service ou à l'organisation. Il est indispensable d'initier le junior à ce jargon.
- Quelle est l'utilité ou le but de l'objet de travail? En d'autres termes, pourquoi cet objet existe-t-il? Ou encore, que se passerait-il si cet objet n'existait pas?

> C'est là un point essentiel à expliquer à un junior. En formulant l'utilité ou le but d'un objet de travail, le junior appréhende le pourquoi des choses.

- Si l'objet est composite, de quelles parties est-il constitué? Quelles sont les caractéristiques de l'objet?
- Quel est le lien entre cet objet et les autres objets qui ont été repérés?

> Si cela facilite la compréhension, le senior peut représenter les liens entre différents objets sous la forme de schémas (par exemple un schéma qui représente les liens entre différentes bases de données).

En nommant les objets de travail et en les expliquant, le senior dresse une sorte de lexique des éléments qu'il manipule dans sa pratique professionnelle.

Lexique des objets de travail

Pour dresser le lexique des objets de travail, le senior peut utiliser le tableau suivant:

Nom	But/Utilité	Composition et/ou caractéristiques de l'objet

Lexique des objets de travail

Outil 3

DECRIRE LE CYCLE DE VIE DES OBJETS DE TRAVAIL

En quoi cette technique consiste-t-elle?

Le cycle de vie d'un objet de travail est la description concise des principaux événements et activités liés à cet objet. Cette technique donne un bon aperçu des tâches à réaliser en rapport avec cet objet.

Exemple: le cycle de vie de l'objet de travail 'plainte'

La plainte est d'abord enregistrée. Elle se trouve alors dans l'état 'à traiter'. Dès que quelqu'un est désigné pour la traiter, elle passe à l'état 'en traitement'. Après traitement, elle est 'clôturée'. Si des problèmes particuliers de traitement se présentent, la plainte est marquée 'traitement spécial nécessaire'. Ce traitement spécial peut à son tour être décrit comme une suite de phases complémentaires dans le cycle de vie de l'objet 'plainte'.

Tous les objets de travail n'ont pas un cycle de vie qui vaut la peine d'être décrit. Pour une série d'objets de travail, seuls 2 états sont possibles: 'à faire' et 'fait'. Les objets de travail dont il est utile de décrire le cycle de vie sont ceux qui passent par un certain nombre d'états successifs, associés à des tâches spécifiques.

Comment décrire le cycle de vie d'un objet?

Pour décrire le cycle de vie d'un objet de travail, le senior explique

- les différents états par lesquels l'objet de travail passe
- les actions ou événements qui le font passer d'un état à un autre

Tableau du cycle de vie des objets

Afin de bien structurer son explication et de fournir au junior une trace écrite, le senior peut synthétiser le cycle de vie de chaque objet de travail important dans un tableau à 2 colonnes:

- une colonne qui contient les états du cycle de vie de l'objet
- une colonne qui contient les événements qui font passer l'objet d'un état à un autre

Objet de travail 'plainte'	
Etats	Evénements à l'origine de cet état
1. A traiter	L'assistant administratif enregistre dans le système XYZ une plainte (communiquée par téléphone ou par mail).
2. En traitement	Le chef de service désigne le collaborateur qui va traiter la plainte.
3. Clôturé	Le collaborateur qui a traité la plainte notifie dans le système XYZ que la plainte est traitée.

Cycle de vie de l'objet de travail 'plainte'

Outil 4

LA FORMULATION DE PRINCIPES

En quoi cette technique consiste-t-elle?

Le senior formule une règle de base, un choix, une conviction pertinente dans le contexte du travail et justifie cette règle en argumentant. Cette justification est une importante source de connaissances pour le junior car elle répond à la question fondamentale du 'pourquoi'. La formulation de principes est une technique puissante pour aider le senior à expliciter ses connaissances implicites.

L'exemple ci-dessous, tiré de la vie quotidienne, illustre la technique de formulation de principes.

'Vous venez d'acheter un appareil photo pour partir en voyage. Vous savez comment vous en servir parce que vous avez lu le mode d'emploi, mais vous vous demandez comment prendre de bonnes photos. Bien que vos premiers résultats soient techniquement corrects, vous avez l'impression qu'il y a moyen de faire mieux (photo A).

Vous vous adressez à un ami photographe. L'idéal serait que ce professionnel vous explique ses connaissances en quelques règles. Autrement dit, qu'il vous apprenne les principes qui permettent de prendre de bonnes photos.

Voici ce que le photographe pourrait vous dire en sa qualité d'expert:

- Quand tu photographies un paysage, veille à ce qu'un sujet ou une partie de la scène se trouve à l'avant-plan, à gauche ou à droite. Choisis par exemple les branches d'un arbre, un rocher, une personne qui regarde dans le lointain ou un poteau de signalisation.
- Pourquoi?
- Parce que la présence d'un avant-plan crée une perspective, une profondeur qui se poursuit vers l'horizon. L'œil est en quelque sorte guidé de l'avant-plan vers le paysage.

Le sujet en avant-plan donne aussi des informations sur l'endroit où la photo a été prise. De ce fait, l'image retiendra mieux l'attention.

Désormais, vous appliquerez avec succès le principe 'avant-plan/arrière-plan' lorsque vous prendrez des photos de vacances (photo B).'

Photo A: avant

Photo B: après

Comment formuler un principe?

Un principe se formule à l'aide de phrases courtes.

Principe = Formulation + Raisonnement

Une formulation ne devient un principe que quand le raisonnement sous-jacent est explicité. Ce raisonnement justifie en effet la validité du principe. Sans raisonnement sous-jacent, la formulation n'est qu'une opinion sans fondement.

La formulation d'un principe sera la plus précise possible, afin d'éviter les erreurs d'interprétation. Elle sera aussi la plus concise possible, car les longues phrases sont difficiles à comprendre et à retenir.

Exemples

Principe 'présentations bilingues'

- Formulation: 'Quand vous organisez une conférence devant un public composé de francophones et de néerlandophones, veillez à ce que, lorsqu'un orateur s'exprime en français, les diapositives soient en néerlandais, et inversement.'
- Raisonnement: 'Les personnes de l'assistance qui ne maîtrisent pas bien les 2 langues pourront suivre plus facilement les exposés.'

Principe 'd'abord consulter, ensuite décider'

- Formulation: 'En tant que chef de service, lorsque vous avez à attribuer une nouvelle tâche, consultez d'abord vos collaborateurs'.
- Raisonnement: 'Les collaborateurs sont plus motivés lorsqu'ils participent aux décisions.'

Les principes ne sont pas des vérités absolues

Si un junior pose la même question à plusieurs seniors, il risque d'être confronté à des principes contradictoires. C'est en examinant les raisonnements sous-jacents qu'il pourra comprendre pourquoi les seniors ne sont pas du même avis.

Approfondir le raisonnement sous-jacent conduit à des discussions intéressantes entre seniors et juniors.

Outil 5

L'ECHELLE 'QUOI?/POURQUOI?/COMMENT?'

En quoi cette technique consiste-t-elle?

Il s'agit d'une technique de questionnement qui aide à structurer des connaissances implicites.

L'ordre des questions est essentiel: il permet d'éviter que le senior se concentre d'emblée sur les modes opératoires (le 'comment'), alors qu'il n'a pas encore précisé quelle tâche il faut réaliser (le 'quoi') et le motif pour lequel il faut la réaliser (le 'pourquoi').

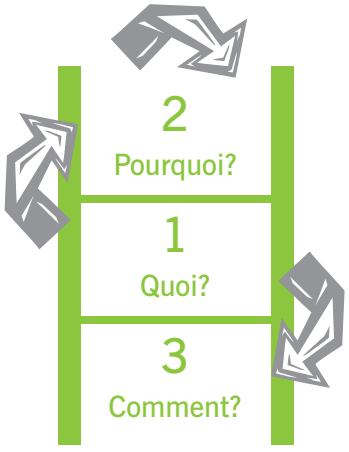
Cette technique est initialement destinée au junior, mais le senior peut également l'exploiter pour structurer ses explications.

Comment employer la technique?

La technique s'applique en 3 temps.

1. Sur la base d'une liste des tâches à exécuter, le senior dit ce qui doit être réalisé (le résultat à atteindre).
2. Le junior demande le but de l'action. Souvent la réponse est évidente, mais il peut arriver qu'elle ne soit pas d'emblée claire.
3. C'est seulement quand le 'quoi' et le 'pourquoi' sont clarifiés que cela a du sens d'expliquer comment procéder. Cela se traduira le plus souvent par la description des étapes d'un processus et des actions à mener à chacune de ces étapes. Cela se traduira également par l'inventaire des sources d'information nécessaires pour mener ces actions.

Le questionnement 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?' peut être représenté sous la forme d'une échelle.



Echelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?'

Le 'pourquoi' occupe l'échelon du haut. C'est du sommet de l'échelle que l'on voit le plus loin. Depuis le sommet, on dispose d'une bonne vue sur l'environnement dans lequel les choses que l'on doit faire s'inscrivent.

Le 'quoi' occupe l'échelon du milieu. C'est le point de départ idéal pour démarrer le questionnement. A partir de là, on peut monter ou descendre sur l'échelle.

Le 'comment' occupe l'échelon du bas. De cet échelon, on peut déposer pied à terre et se mettre en route.

Le junior à qui on explique trop tôt la marche à suivre concrète (le 'comment') peut se remémorer la métaphore de l'échelle et grimper les échelons un à un: d'abord questionner le senior sur le 'quoi', puis sur le 'pourquoi'.

En posant plusieurs fois d'affilée la question du pourquoi, le junior pourra mieux comprendre le contexte dans son ensemble.

La succession de ces 'pourquoi' aboutira nécessairement à une raison ultime, à considérer comme une donnée dans le contexte du travail (par exemple une législation, un règlement ou encore une décision dont le senior ignore le motif).

Exemple

1. Le senior explique au junior qu'à l'issue d'un projet, on procède à une évaluation de ce projet. C'est le 'quoi'.
2. Le junior demande le but de l'action, le 'pourquoi'. Le senior répond que l'évaluation permet de tirer les leçons du projet, pour éviter de reproduire les erreurs et pour améliorer certaines actions.
3. Le senior explique ensuite au junior 'comment' il doit procéder et lui remet les outils nécessaires, par exemple une grille d'évaluation.

Tableau des tâches selon l'échelle 'Quoi?/Pourquoi?/Comment?'

Les seniors et les juniors peuvent consigner dans un tableau de ce type le résultat de leurs échanges:

Tâches (Quoi?)	But/Utilité (Pourquoi?)	Manière de procéder et sources d'information (Comment?)

Tableau des tâches

Outil 6

LE JUGEMENT EN SITUATION

En quoi cette technique consiste-t-elle?

Il s'agit d'une technique utilisée par le junior pour apprendre comment réagir dans une situation donnée. Les connaissances implicites que le senior a explicitées peuvent ensuite être traduites en principes.

Comment employer la technique?

Voici la marche à suivre pour appliquer la technique:

1. dresser une liste de situations critiques
2. discuter les situations une à une
3. mettre en évidence les principes

1. Dresser la liste des situations critiques

Le senior recherche dans son expérience des situations vécues qui ont exigé de lui une attention particulière. Il s'agit d'incidents ou de problèmes dont la solution n'était pas immédiate.

Le junior, partant de ce qu'il sait des tâches à réaliser, se représente des situations face auxquelles il ne saurait que faire. Il s'imagine qu'il n'a personne à qui demander conseil.

2. Examiner et discuter chaque situation

Le senior et le junior examinent une à une les situations qu'ils ont listées:

- de quoi s'agit-il? qui est impliqué? quelles sont les circonstances?
- quel est le facteur bloquant?

Dès qu'une situation est clarifiée, le senior est invité à donner son analyse:

- quel est le mieux que l'on puisse faire dans une telle situation? et pourquoi?
- quel est le pire que l'on puisse faire dans une telle situation? et pourquoi?

3. Dégager des principes

L'examen des situations critiques permet de dégager des principes.

Ce sont surtout les réponses aux questions 'pourquoi est-ce la meilleure solution?' et 'pourquoi est-ce la pire solution' qui permettent de dégager les principes. Elles conduisent le senior à exprimer ses connaissances implicites.

Tableau des jugements en situation

La fiche suivante permet de structurer la réflexion et de garder une trace écrite des échanges.

Description de la situation critique	
Facteurs bloquants	
La meilleure action	**Pourquoi?**
La pire action	**Pourquoi?**

Jugement en situation

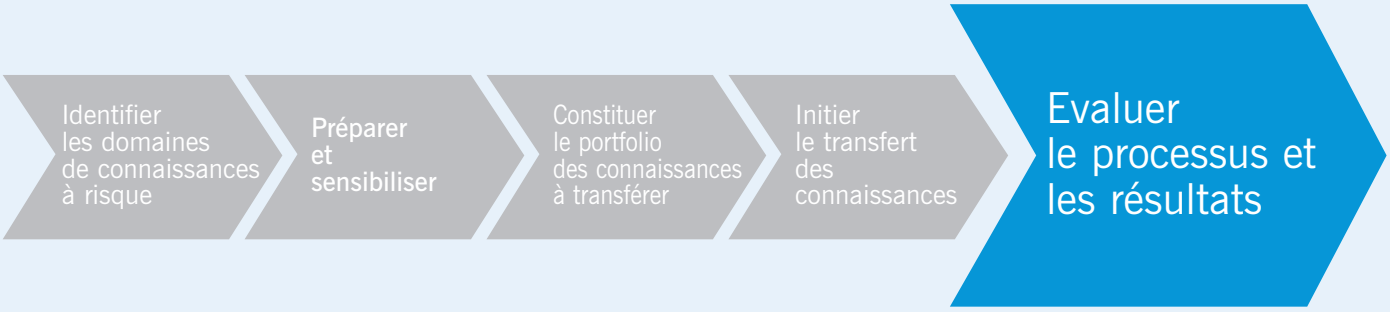
Outil 7

SCENARIO POUR UN ATELIER D'APPRENTISSAGE DES TECHNIQUES DE TRANSFERT

Voici un exemple de scénario pour un atelier consacré à l'acquisition de 3 techniques. Il est recommandé de ne pas couvrir plus de 3 techniques lors d'une session. La durée de cet atelier est de 3 heures environ. Pour en garantir l'efficacité, il vaut mieux se limiter à un groupe de 6 à 8 participants (seniors et juniors).

Objectif	Durée	Contenu	Méthode	Responsable	Matériel
Présenter les objectifs et le programme de l'atelier	10'	But de l'atelier Rappel des notions de connaissances implicites et explicites Programme de l'atelier	Exposé Questions-réponses	Chef de projet	Diaporama PC + projecteur
Apprendre la technique 'Quoi?/ Pourquoi?/ Comment?'	40'	Principes de base de la technique et exemples Application de la technique	Exposé Questions-réponses Exercice en binômes seniors-juniors	Chef de projet (+ facilitateur)	Diaporama PC + projecteur
Apprendre la technique 'Jugement en situation'	40'	Principes de base de la technique et exemples Application de la technique	Exposé Questions-réponses Exercice en binômes seniors-juniors	Chef de projet (+ facilitateur)	Diaporama PC + projecteur
Apprendre la technique 'Formulation de principes'	40'	Principes de base de la technique et exemples Application de la technique	Bref exposé Exercice individuel puis mise en commun	Chef de projet (+ facilitateur)	Diaporama PC + projecteur
Recueillir du feed-back sur les techniques	10'	Evaluation de l'apprentissage des techniques par les participants	Tour de table	Seniors et juniors	-
Conclure	5'	Etapes suivantes du projet	Bref exposé	Chef de projet	-

Phase 5



Cette phase mobilise l'ensemble des acteurs du projet.

Le groupe de projet recueille et analyse les informations sur la façon dont le projet s'est déroulé, sur les résultats obtenus et sur l'efficacité des méthodes de transfert utilisées. Trois activités d'évaluation sont proposées: la révision après action, le questionnaire et l'activité de ré-enseignement.

Grâce à cette évaluation, le groupe de pilotage est en mesure de décider s'il faut poursuivre ou non les activités de transfert dans le service, selon quelles modalités et avec quelles méthodes.

L'expérience acquise dans le service est enregistrée sous forme de leçons apprises, utiles à l'ensemble de l'organisation.

Phase 5

EVALUER LE PROCESSUS ET LES RESULTATS

Qu'entend-on par 'évaluer'?

Evaluer, ce n'est pas simplement porter un jugement, dire dans quelle mesure ce qui a été réalisé est plus ou moins satisfaisant. C'est recueillir des informations (indicateurs) et les interpréter, pour pouvoir prendre des décisions.

Ces informations sont récoltées lors d'activités d'évaluation, tout au long du projet, puis en fin de projet. Elles portent sur le processus (la façon dont le projet se déroule/s'est déroulé) et sur les résultats (ce qui a été obtenu). Les critères fixés au départ du projet servent de cadre de référence (voir phase 2, étape 1).

Pendant le projet, l'évaluation permet de décider s'il faut ou non adapter les plans d'action et de communication:

- faut-il prévoir de nouvelles activités de communication? vers quels groupes cibles, avec quels messages et via quels canaux?
- faut-il modifier l'accompagnement des seniors et des juniors? (par exemple, donner plus d'explication sur les techniques de transfert)
- faut-il poursuivre les activités de transfert dans le service? si oui, entre quels seniors et quels juniors et avec quelles techniques?
- faut-il soutenir davantage les dispositifs structurels mis en place? (par exemple, former le coordinateur d'une communauté de pratique à la dynamique des groupes)

Après le projet, l'évaluation finale permet de décider si les nouvelles pratiques de transfert des connaissances doivent être intégrées telles quelles comme pratiques permanentes dans le service ou s'il faut les aménager autrement.

Le responsable de la gestion des connaissances communique le rapport d'évaluation à la direction stratégique de l'organisation.

Les évaluations réalisées au sein des différents services impliqués dans des projets 'seniors-juniors' vont permettre à la direction stratégique de décider si d'autres services de l'organisation doivent adopter elles aussi les pratiques de transfert expérimentées. Les leçons apprises seront utiles aux services qui se lancent à leur tour dans des projets 'seniors-juniors'.

Si cette phase est omise...

- Pas d'évaluation pendant le projet

  Le projet risque de s'écarter des objectifs initialement fixés ou de rencontrer des obstacles, sans que le groupe de projet s'en rende compte et puisse adapter le plan d'action et le plan de communication.

- Pas d'évaluation après le projet

  Il est impossible d'apprécier si les investissements consentis en valent la peine. La direction stratégique de l'organisation n'est donc pas en mesure de décider s'il faut maintenir les nouvelles pratiques dans le service et s'il convient de les introduire dans d'autres services de l'organisation.

Trois méthodes d'évaluation

Le groupe de projet organise les activités d'évaluation. Différentes méthodes sont applicables:

- la révision après action (outil 1)
- le questionnaire d'évaluation (outil 2)
- le ré-enseignement (outil 3)

L'outil 4 donne une vue d'ensemble des dispositifs et techniques mis en oeuvre durant le projet. Il peut aider à structurer le travail d'évaluation.

Outil 1

LA REVISION APRES ACTION

Pourquoi?

Les principes de base de la révision après action sont décrits précédemment (voir phase 4, étape 1, outil 3). Appliquée à l'évaluation du transfert des connaissances, la révision après action consiste à faire le point sur les activités de transfert que les seniors et les juniors viennent de mener ensemble.

La révision après action va permettre de ré-orienter l'action, si nécessaire. Elle permettra également de tirer les leçons de l'expérience et d'en faire bénéficier les collègues et les autres services.

> Il est essentiel que l'organisation puisse bénéficier des apprentissages des seniors et des juniors dans le cadre de leurs activités de transfert des connaissances. Les dispositifs et les techniques les mieux adaptés au contexte et aux domaines de connaissances pourront être sélectionnés et le processus de transfert optimisé.

Comment s'y prendre?

La révision après action est réalisée au cours d'une réunion des seniors et des juniors.

> Le chef de projet invite les seniors et les juniors tous ensemble ou par binômes. Il est déconseillé de séparer les seniors et les juniors car les leçons des uns peuvent être intéressantes à entendre et facteurs de rebondissement pour les autres.
>
> Le chef de projet (avec l'aide éventuelle d'un facilitateur) aide la discussion entre les seniors et les juniors et recueille de l'information utile pour la suite du projet.

La réunion s'articule en plusieurs étapes:

- revoir les objectifs qui étaient poursuivis et les comparer aux résultats obtenus
- s'interroger sur ce qui s'est bien passé durant les activités de transfert et pourquoi cela s'est bien passé

> Il est intéressant de dégager tant les éléments tangibles que les perceptions et sentiments.

- s'interroger sur ce qui s'est moins bien passé durant les activités de transfert, pour quelles raisons et comment les choses auraient dû se passer

Outil 2

LE QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

Pourquoi?

Le questionnaire d'évaluation est utile pour récolter de l'information lorsque le nombre de seniors et de juniors impliqués dans le projet est élevé.

Le questionnaire d'évaluation répond à deux objectifs:

- rassembler des informations en vue de comparer les résultats obtenus durant les différentes activités de transfert
- recueillir, grâce à des questions ouvertes, les commentaires et opinions des seniors et des juniors quant à la façon dont les activités de transfert se sont déroulées

> Les questions ouvertes permettent aux participants de s'exprimer sur des sujets sensibles. Par exemple, le manque d'accompagnement, le manque de soutien du directeur du service ou encore des facteurs bloquants comme la mésentente entre un seniors et un junior.

Comment s'y prendre?

Le questionnaire d'évaluation est envoyé électroniquement aux seniors et aux juniors, une fois que les activités de transfert des connaissances ont eu lieu.

Il comprend une introduction qui présente les objectifs du questionnaire et une liste de questions (20 maximum), ouvertes et fermées, sur les thèmes suivants:

- les types de connaissances transférées

> S'agit-il de connaissances explicites, insuffisamment documentées dans le service? S'agit-il de connaissances implicites, qui ont fait l'objet d'une explicitation par le senior et ont ainsi pu être communiquées au junior?

- les dispositifs et techniques utilisés

> L'approche a-t-elle été efficace pour le type de connaissances à transférer? Quelles sont les forces et les faiblesses de cette approche? Quelles sont les recommandations pour l'avenir?

- le transfert lui-même

> Quelles sont les connaissances perçues comme effectivement transférées? Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné? Pourquoi?

- l'accompagnement

> La communication a-t-elle été suffisante tout au long du projet? La formation aux techniques était-elle adéquate? Les seniors et les juniors ont-ils pu compter à tout moment sur une aide? Les seniors et les juniors ont-ils eu assez de temps pour mener les activités de transfert?

Outil 3

L'ACTIVITE DE RE-ENSEIGNEMENT

Pourquoi?

L'activité de ré-enseignement donne l'opportunité au junior d'enseigner à son tour les connaissances nouvelles, en présence du ou des seniors qui les lui ont apprises.

Elle fournit des informations utiles:

- les connaissances acquises et celles qui restent à transférer
- les forces et faiblesses des techniques exploitées, par rapport aux types de connaissances à transférer

De plus, elle donne au senior et au junior l'opportunité d'un dialogue constructif.

> Le senior peut constater les lacunes éventuelles du transfert et proposer des actions concrètes. Le junior a l'occasion d'attirer l'attention sur les difficultés rencontrées.

Comment s'y prendre?

L'activité de ré-enseignement peut se dérouler de façon informelle, en binômes seniors-juniors. Elle peut également avoir lieu de façon structurée, lors de réunions animées par le chef de projet (avec l'aide éventuelle d'un facilitateur).

> La réunion structurée rassemble les seniors et les juniors impliqués dans le cadre du transfert des connaissances d'un même domaine.
>
> Il peut être stimulant, pour les juniors qui vont présenter ce qu'ils ont appris, d'inclure dans l'assistance d'autres juniors, tout à fait débutants dans la matière traitée. Ces derniers pourront ainsi apprendre de leurs collègues nouvellement initiés.

L'agenda d'une réunion structurée de ré-enseignement comporte les points suivants:

- l'introduction, durant laquelle le chef de projet rappelle les connaissances qui ont fait l'objet d'un transfert et les méthodes utilisées
- une ou plusieurs sessions de ré-enseignement d'une heure maximum
- la clarification durant laquelle le senior pose des questions au junior de façon à s'assurer que le transfert a été efficace

> L'exercice de clarification doit être réalisé dans un climat de confiance. Le junior ne doit pas avoir le sentiment qu'il passe un examen. Le but est d'évaluer les méthodes et les résultats, et non les individus.

- le debriefing, durant lequel les résultats du transfert et l'efficacité des méthodes sont discutés

Les activités de ré-enseignement débouchent sur un bilan des résultats obtenus et sur des recommandations quant au choix des dispositifs à maintenir et des techniques à utiliser dans l'avenir.

Outil 4

EXEMPLE DE TABLEAU RECAPITULATIF DES ACTIVITES DE TRANSFERT

Ce tableau fournit une vue d'ensemble des dispositifs et techniques qui ont été introduits durant le projet. Il peut aider à structurer le travail d'évaluation.

Il met en corrélation:

- les connaissances qui ont fait l'objet d'activités de transfert
- les seniors et juniors impliqués
- les dispositifs structurels et les techniques spécifiques mis en œuvre

DOMAINE DE CONNAISSANCES: PROCESSUS RH		DISPOSITIFS STRUCTURELS				TECHNIQUES SPECIFIQUES				
Connaissances	Seniors et juniors	Parrai-nage	CoP	Révision après action	Rotation au travail	Objets de travail	Cycle de vie des objets de travail	Principes	Echelle Quoi?/ Pourquoi?/ Comment?	Jugement en situation
Salaires	R. DE COSTER L. DE LEEUW J. DEVOS	X		X		X	X		X	
Congés	L. LEMAIRE G. DUFONT	X			X	X	X			
Recrutement	P. SMEETS A. COLLARD J. DE WEGHE Y. MOREAU	X		X				X	X	X
Plan de personnel	C. CUNY P. DUFOUR	X		X		X	X	X		X

Remerciements

La direction Gestion des connaissances du SPF Personnel et Organisation remercie tous ceux qui ont partagé leur expertise pour construire avec elle le guide 'SENIORS-JUNIORS':

- les membres de KMnet, le réseau des correspondants en gestion des connaissances de l'administration fédérale

Patricia Bal	SPF Personnel et Organisation
Silvana Bossio	SPF Sécurité sociale
Patrice Chalon	Centre fédéral d'expertise des soins de santé
Claudia De Splenter	SPF Sécurité sociale
Hilde De Turck	Office national de l'emploi
Béatrice Mahaux	Sûreté de l'Etat
Lieve Nachtegael	SPF Justice
Nancy Redant	SPF Santé publique
Bernard Vandecavey	SPF Sécurité sociale
Barbara Vandenhaute	SPF Intérieur
Veerle Vanhauwaert	Fonds des maladies professionnelles

- les collègues du SPF Personnel et Organisation

Anne Coekelberghs	Direction générale Communication
Eline De Witte	Service d'encadrement Personnel et Organisation
Maryse Krutwage	Services du président
Annick Smeers	Direction Développement du personnel
Patrick Theys	Direction générale Communication

Un merci tout particulier va à la direction générale Inspection sociale du SPF Sécurité sociale, qui s'est portée volontaire pour un projet pilote 'seniors-juniors' et s'est révélée un fertile terrain d'expérimentation:

- Jean-Claude Heirman, directeur général et sponsor du projet
- Peter Van Hauwermeiren et Michel Van Pevenage, chefs de projet
- les seniors et les juniors de la direction générale Inspection sociale, pionniers enthousiastes, critiques et pragmatiques

Editeur responsable: Georges Monard – Rue de la Loi 51 – 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2006/7737/36
Octobre 2006

Publications du **SPF Personnel et Organisation**
dans le domaine de la gestion des connaissances :

- *Instrument de réflexion Knowledge management destiné aux équipes* - juin 2004
- *Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale* - juin 2006

Contact
SPF Personnel et Organisation
Direction Gestion des connaissances
Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 790 58 00
E-mail : KM@p-o.be
www.p-o.be

Version électronique du guide
'SENIORS-JUNIORS'
disponible sur www.p-o.be > Publications